



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Neea Löyttyniemi

# Liukuva työaika ja työhyvinvointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

Tekijä Otsikko	Neea Löyttyniemi Liukuva työaika ja työhyvinvointi
Sivumäärä Aika	49 sivua + 1 liitettä marraskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tässä tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää hyvinvointiin ja liukuvaan työaikaan liittyviä kokemuksia Kansaneläkelaitoksen työntekijätiimeissä. Tavoitteena oli kartoittaa kahden eri työtehtävätiimin kokemuksia. Tiimeissä oli käytössä erilaiset liukuvan työajan käytännöt, mikä loi tämän opinnäytetyön toteutukseen mielenkiintoa. Lisäksi työssä tarkasteltiin työhyvinvointia ja liukuvaa työaikaa laajemmin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin työhyvinvointia, uutta työaikalakia, liukuvaa työaika sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tässä osiossa käsiteltiin myös työajan historiaa, liukuvan työajan haasteita sekä työpahoinvoinnin tunnusmerkkejä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu Google Forms -kyselylomake, jonka osiot pohjautuivat opinnäytetyössä oleviin teoriaosuuksiin. Kyselytutkimukseen osallistui Kansaneläkelaitoksen kaksi eri työtehtävätiimiä muutamista eri toimipisteistä.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että työntekijät kokivat voivansa hyvin työssänsä. Työntekijät olivat tyytyväisiä liukuvaan työaikaan ja kokivat, että liukumaa on käytössä tarpeeksi. Työntekijöiden näkemykset jakoutuivat liukuvan työajan lisäämisen osalta. Osa vastaajista koki, että lisäämällä liukuvaa työaikaa hyvinvointi paranisi ja osa taas oli tästä eri mieltä.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että työntekijöiden kokemukset, halu, motiivit ja tapa hyödyntää liukuvaa työaikaa ovat yksilöllisiä. Erilaiset yksilölliset seikat vaikuttavat mieluisimpaan työaikaan ja liukuman käyttötarpeisiin. Työntekijätiimien tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja kokemus siitä, että liukumaa on tarpeeksi, oli miltei samalla tasolla molemmilla työtehtävätiimeillä, vaikka niillä on käytössä erilaiset liukuvan työajan mahdollisuudet. Työn ja muun elämän yhdistäminen koettiin verrattain helpommaksi sen työtehtävätiimin kesken, jolla oli laajemmat liukumamahdollisuudet. Ero oli kuitenkin pieni.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, liukuva työaika, työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Author Title	Neea Löyttyniemi Flexitime and well-being at work
Number of Pages Date	49 pages + 1 appendices November 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out the experiences related to well-being and flexitime working hours in the employee teams of the Social Insurance Institution. The aim was to chart the experiences of two different work task teams. The teams used different kinds of flexitime working hours, which created an interest in the implementation of this thesis. In addition, the thesis examined the work well-being and flexitime working hours more broadly, as well as touched on maintaining the work-life balance.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of well-being at work, working hours act, flexitime, and maintaining the work-life balance. This part of the thesis also elaborated on the history of working time, the challenges of flexitime, and the signs of poor well-being at work.</p> <p>In the practical part, the study used quantitative research methods. The data was collected via a semi-structured Google Forms questionnaire which was developed based on the theoretical framework of the thesis. Two different employee teams from a few different locations of the Social Insurance Institution of Finland participated in the survey.</p> <p>The results of the study revealed that employees felt they were doing well at work. The flexitime work hours was seen in a positive way and the workers felt there was enough flexitime. However, the employees' views were divided in relation to increasing flexitime working hours. Some respondents felt that increasing working hours would improve well-being and some disagreed with this view.</p> <p>The conclusion of the thesis was that the employees' experiences, desires, motives, and ways of utilizing flexible working hours are individual. Various individual factors affect the preferred working hours and the needs of flexitime. The satisfaction of the employee teams with the working time arrangements and the experience that there is enough flexitime was almost at the same level for both employee teams, although they had different opportunities for flexitime working time. The work-life balance was found to be relatively easier to maintain among the team of workers with wider flexitime opportunities. However, the difference was small.</p>	
Keywords	Well-being at work, flexitime, work-life balance

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Kansaneläkelaitos	2
2	Työaika	3
2.1	Historia ja nykyisyys	5
2.2	Liukuva työaika	7
2.3	Liukuvan työajan haasteet	9
2.4	Työajan tulevaisuus	10
2.5	Uusien aikajohtamisratkaisujen käyttöönotto	11
3	Työhyvinvointi	13
3.1	Työhyvinvoinnin portaat	18
3.2	Työhyvinvoinnin keskeiset elementit	20
3.3	Työpahoinvoinnin tunnusmerkkejä	21
3.4	Työkyky	23
3.5	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	25
3.6	Työkierto	26
4	Vastaajien näkemykset liukuvasta työajasta ja työhyvinvoinnista Kelassa	27
4.1	Kyselyn tekeminen, toteutus ja vastaajien taustatiedot	28
4.2	Työhyvinvointiin ja työaikoihin liittyvät kokemukset väittämässä	33
4.3	Liukuvan työajan kokemukset avoimissa vastauksissa	38
4.4	Yhteenveto	41
5	Johtopäätökset	42
5.1	Luotettavuuden arviointi	46
5.2	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuskelpoisuus	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Kun työskentelin Kansaneläkelaitoksella, kiinnostuin liukuvasta työajasta osana työtä, työhyvinvointia sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työaika ja työhyvinvointi ovat mielestäni mielenkiintoisia ja ajankohtaisia aiheita, jotka liittyvät jollain tasolla lähes jokaisen ihmisen elämään. Erilaisten työaikojen ja -käytäntöjen vaikutukset näkyvät sekä yksilöiden elämässä että yhteiskunnallisesti. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan esimerkiksi hyödyntämällä liukuvaa työaikaa, voi vaikuttaa merkittävästi yksilön elämään ja hyvinvointiin. Erilaiset elämänvaiheet työuran aikana vaativat myös erilaista työn jaksottamista työn ja vapaa-ajan välillä. Se, millainen työaika sopii parhaiten itse kullekin, riippuu esimerkiksi elämäntilanteesta, ihmisen luonteesta, luontaisesta rytmistä, työtehtävästä ja siitä, mihin ihminen on tottunut.

Kun lisätään työntekijöiden mahdollisuuksia hallita omaa työaikaansa, edistetään heidän hyvinvointiaan (Suonsivu 2011, 45). Oletuksenani on, että liukuva työaika on suurimmalle osalle ihmisistä mieluisa vaihtoehto vaikuttaa oman työn ja vapaan aikatauluihin. Samoin oletan, että useimmat työntekijät kokevat, että liukuman lisääminen parantaisi heidän hyvinvointiaan. Oletukseni perustuu siihen, että liukuvan työajan avulla voi tehdä omasta arjestaan huokoisempaa ja joustavampaa. Kiireisen työprojektin keskellä voisi tehdä hetkellisesti pidempiä työpäiviä, ja toisaalta voimavarojen ja jaksamisen hiipuesssa voisi keventää työn määrää ja kerätä voimia seuraaviin haasteisiin.

Tässä opinnäytetyössä keskityn joustavista työaikamuodoista erityisesti liukuvaan työaikaan ja siihen liittyviin kokemuksiin. Uudessa työaikalaisissa (872/2019) lisättiin työaikajoustojen mahdollisuuksia. Laki vastaa nykyaikaisiin työelämäkäytäntöihin ja tietoyhteiskunnan tarpeisiin. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2021.) Liukuvaa työaikaa kannatetaan hyödyntää voimavaroja, työhyvinvointia, autonomiaa, vastuuta ja vapautta lisäävänä tekijänä yksilölle sekä koko organisaatiolle sopivalla tavalla.

Työaika, sen liukuminen tai sen staattisuus sekä työpaikan käytännöt vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin monien muiden seikkojen ohessa. Carlsson ja Järvinen toteavat, että tulisi rohkeasti kyseenalaistaa vallitsevaa todellisuutta ja omaa käsitystä siitä, mitä työ on tai ei ole. Jokainen voi tehdä tietoisien päätöksen olla olematta kulttuurin, vanhojen

käytäntöjen, organisaation tai omien uskomustensa vanki. On hyvä tiedostaa, että nykyinen käsitys työelämästä ei vastaa todennäköisesti tulevaisuuden työkuvaakaan, mutta nykyinen ajattelu ei estä myöskään uudenlaista toimintaa. (Carlsson & Järvinen 2012, 31.) Mielenkiintoisen tulokulman aiheeseen tuo se, minkälaisista historiallisista asetelmista työaikamme on syntynyt sekä millaiseksi työaika muotoutuu tulevaisuudessa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on kartoittaa, millaisia kokemuksia Kansaneläkelaitoksen työntekijöillä on liukuvasta työajasta, työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen kokemus vastaajilla on heidän työhyvinvoinnistaan sekä mitä mieltä vastaajat ovat liukuvan työajan mahdollisuuksista. Lisäksi tarkastellaan sitä, millainen merkitys liukuvalla työajalla on vastaajien mielestä työn ja vapaan yhdistämiseen.

Rajauksena tässä työssä on Kansaneläkelaitoksen palveluasiantuntijoiden kokemukset Leppävaaran ja Matinkylän toimipisteistä sekä etuuskäsittelijöiden kokemukset Tapiolasta, Malmilta ja Martinlaaksosta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, eroavatko näiden eri työtehtävien edustajien näkemykset ja kokemukset toisistaan. Vertailuasetelman ja yhden näkökulman tähän tutkimustyyppiseen työhön luo se, että palveluasiantuntijoilla on vähemmän työajan liukumaa käytössään kuin etuuskäsittelijöillä.

Opinnäytetyöni viitekehys sisältää työaikakäytäntöjen historiaa ja nykyisyyttä. Lisäksi opinnäytetyössä on visioita siitä, millaisia työaikakäytäntöjä voisi tulevaisuudessa olla. Opinnäytetyön tietoperustassa on myös yhtenä aiheena, kuinka uudenlaisia työaikamalleja tulisi ottaa käyttöön jo nykyisellään, sekä kuinka työhyvinvointi liittyy yritysten työaikakäytökseen. Tulevaisuuden näkymien ennakointi on tärkeä osa yritysten toimintaa, joten tässä opinnäytetyössäkin on syytä hieman pureutua tähän.

## 1.3 Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos (Kela) on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, joka toimii eduskunnan valvonnassa. Kelassa on oma hallinto ja talous. Kela on toiminut vuodesta 1937 ja sen toiminta-ajatus on turvata väestön toimeentulo, edistää terveyttä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. (Kansaneläkelaitos 2021.)

Kelan palveluasiantuntijat palvelevat vuosittain noin 2 miljoonaa kertaa palvelupisteissä ja 1,6 miljoonaa kertaa puhelinpalvelussa. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa kaikkien palvelukanavien asiakaspalvelusta. Etuuskäsittelijät käsittelevät etuushakemuksia ja tämä ratkaisutyö on hajautettu eri vakuutuspiireihin. (Kansaneläkelaitos 2021.)

## 2 Työaika

Työajalla tarkoitetaan aikaa, joka käytetään työhön ja aikaa jolloin työntekijän velvollisuus on olla työnantajan käytettävissä (Työelämään 2021). Käsitteeksi työaika tuli vasta teollisen tuotannon, koneiden ja varsinkin kapitalistisen tuotantotavan jälkeen. 1800-luvulla teollistuvien maiden tuotanto irtautui muusta arkipäivästä. (Peltola 2021, 6.)

1.1.2020 astui voimaan uusi työaikalaki (872/2019), joka vastaa paremmin työelämän ja -markkinoiden muutoksiin. Esimerkiksi vähentyvä työnteen paikka- ja aikasidonnaisuus tulee laissa huomioiduksi. Tämä mahdollistaa ja antaa vaihtoehtoja työpaikkojen työaikatarkaisuihin, muun muassa väljentyneen liukuvan työajan, joustotyöajan sekä työaika-pankin käyttöönotossa. (Työ ja elinkeinoministeriö 2021.)

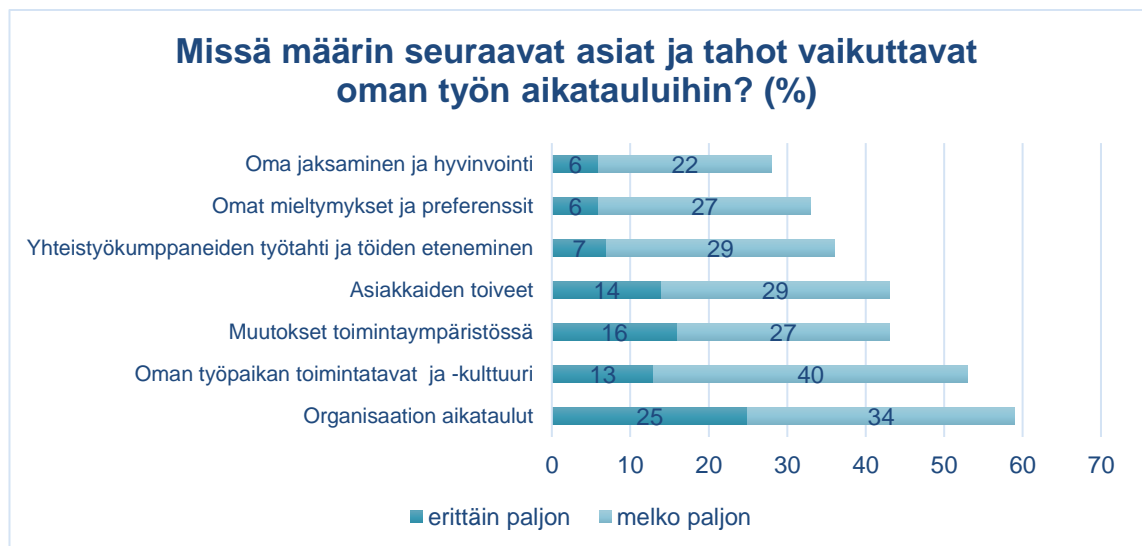
Työterveyslaitoksen mukaan sopivat työajat lisäävät työtyytyväisyyttä ja työn vetovoimaa. Työaika vaikuttaa myös muun muassa työntekijän terveyteen, toimintakykyyn sekä mahdollisuuteen sovittaa yhteen työ ja muu elämä. Työterveyslaitos on määritellyt työajan neljä eri ulottuvuutta: työpäivän pituus, vuorokaudenaika, palautuminen sekä työaikojen sosiaaliset ulottuvuudet. Työajan pituudessa tarkastellaan työpäivän, -viikon tai vuosittaisen työajan pituutta. Työn vuorokaudenaika tarkastelee työajan jakautumista vuorokauden eri aikoihin. Palautumisessa huomioidaan työpäivien toistuvuutta ja niiden välisiä lepoaikoja. Työaikojen sosiaalisissa ulottuvuuksissa huomioidaan vapaa-ajan järjestely, työaikojen ennustettavuus ja vaikutusmahdollisuudet. (Työterveyslaitos 2021.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhön käytetyn ajan piteneminen heikentää hyvinvointia. Työpäivien venyminen voi esimerkiksi huonontaa unen laatua ja vähentää vireyttä seuraavana päivänä. Huonosti nukkuminen puolestaan saattaa johtaa seuraavan työpäivän pitenemiseen, kun työtehon heikentymistä kompensoidaan työskentelemällä pidempään. Vuonna 2018 LähiTapiolan Arjen katsaus -kyselyssä ilmeni, että jopa 50 prosenttia suomalaisista kokee parhaaksi keinoksi edistää työhyvinvointia siten, että työntekijän päätäntävaltaa lisätään omassa työssä ja sen aikataulutuksessa (Berlin 2019, 88).

Työaika-autonomian lisäämistä on kokeiltu siten, että vuorotyöntekijät saavat itse vaikuttaa työvuoroihinsa. Hoito-alalla on saatu vastaavanlaisesta autonomiasta hyviä kokemuksia ja tutkimustuloksia. (Helander & Levä & Saksela-Bergholm 2017, 14.)

Siltala mainitsee, että työajan laatu eli "aikahyvinvointi" on noussut keskusteluun. Asiat tulisi saada tehdä sellaisessa tahdissa, jonka ne vaativat ja kaikelle olisi hyvä olla oma aikansa. (Helander ym. 2017, 12.) Edellä mainittua ajatusta tukevat yksilölliset työaika-mallit ja esimerkiksi liukuva työaika.

Ahtela on maininnut Sitran selvityksessä (2015, 15), että seurannan kohteena oleva työaika on vaihtumassa ennemminkin työn tulosten seurantaan. Hän lisää, että joustavien työaikatarkaisujen puolesta puhuvat työnteon monimuotoistuminen ja irtautuminen kiinteästä työpaikasta. (Helander ym. 2017, 15.)



Kuvio 1. Asiantuntijoiden aikatauluihin vaikuttavia tekijöitä vuonna 2015. (mukaiillen Työterveyslaitos, 2016).

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2015) on tutkittu asiantuntijoiden aikatauluihin vaikuttavia tekijöitä. Kuvioista 1 voi tulkita, että hallitsevimmissa asemassa asiantuntijoiden aikatauluihin vaikuttaen oli organisaatio, työpaikan toimintamallit sekä -kulttuuri. Huomionarvoinen seikka tuloksissa on se, että asiantuntijan työssä ajallinen autonomia on vähäistä suhteessa sidoksien vaikutusvaltaan. Lisäksi organisaation aikakulttuuri on hallitsevaa suhteessa sidoksien vaikutukseen. (Toivanen & Yli-Kaitala & Viljanen & Väänänen & Turpeinen & Janhonen & Koskinen 2016, 43.)

Suurimpana vaikuttavana tekijänä ovat organisaation aikataulut ja heti seuraavalla sijalla työpaikan toimintatavat sekä -kulttuuri. Muutokset toimintaympäristössä ovat kolmantena ja asiakkaiden toiveet neljäntenä. Ulkoisten yhteistyökumppaneiden vaikutus on viidentenä. Kuudennella sijalla ovat työntekijän omat mieltymykset ja preferenssit. Viimeisellä, seitsemännellä sijalla ovat työntekijän oma jaksaminen ja hyvinvointi. (Toivanen ym. 2016, 43.)

Eri organisaatioissa on monia ulkoisia tekijöitä, jotka rajoittavat merkittävästi tai jopa estävät sisäistä motivaatiota ja sen hyödyntämistä. Esimerkiksi valvonta, aikarajat ja mahdollomat tavoitteet kuuluvat rajoittaviin tekijöihin. Edellä mainittuja tekijöitä ei voi sulkea tarkastelusta pois, kun pohditaan työelämää. Huolellisella suunnittelulla ja ketteryydellä voidaan valjastaa rajoittavat tekijät hyödyllisiksi työkaluiksi sekä lisätä sopivia joustoja työarkeen. (Ängeslevä 2014, 70.)

Joillekin ihmisille ideaali aikamalli työnteolle on tietyn mittainen, selkeä ja sellainen, joka erottaa työ- ja vapaa-ajan tehokkaasti. Osa kokee hyväksi sen, että heillä on vaihtoehtoja työskennellä missä ja milloin vain. Ne, jotka haluavat vapaampia työaikoja eivät kuormitu työnteosta, jos he saavat säätää ja toteuttaa työaikojansa itse. (Hyppänen 2010, 295.) Joustotutkimuksen mukaan sairauspoissaolot vähenevät ja työn laatu paranee, kun työntekijä voi itse säädellä omia työaikojaan (Hyppänen 2010, 294).

## 2.1 Historia ja nykyisyys

Suuri osa työntekijöistä työskenteli vielä 1500-luvulla niin, että heidän keskeisin motiivinsa työnteolle oli toimeentulo ja raha (Virolainen 2012, 9). Jo varhain teollisuudessa ylitettiin työntekijöiden fyysisen kestävyys rajat kilpailun ja voittojen maksimoimisen paineessa. Työntekijät eivät jaksaneet 12–16 tunnin työpäiviä, vaan ne veivät työntekijöiden työkyvyn ja jopa hengen. Lainsäädännöllä rajoitettiin ensin lapsilta ja lopulta muiltakin työpäivät kaksitoistatuntisiksi. Englannissa siirryttiin 12-tuntiseen työpäivään vuonna 1832. (Peltola 2021, 6.)

Vuonna 1915 Yhdysvalloissa lyhennettiin Fordin tehtaalla työvuorot kahdeksantuntisiksi. Tästä kilpailijoiden väheksymästä toimintatavasta teki kannattavan tuottavuuden kasvu, joten muutkin seurasivat esimerkkiä. Useimmissa teollisuusmaissa kahdeksan tunnin työpäivään siirryttiin ensimmäisen maailmansodan seurauksena. Suomeen malli tuli

vuonna 1917 itsenäisyyden aikaan, mutta todellisuudessa siirtyminen 57 tunnin työviikoista 48-tuntisiin työviikkoihin vei pidemmän aikaa. (Peltola 2021, 6–7.)

Vuonna 1946 työaikalaissa säännöllisen työajan pituus oli enintään 47 tuntia viikossa ja kahdeksan tuntia päivässä. Teollisuuden työehtosopimuksissa oli säädelty kuitenkin jo lyhyemmästä työajasta. Lauantait olivat yleisesti viisituntisia työpäiviä, mikä oli ollut aiemmin käytäntö vain kesäkuukausina. Vuonna 1965 tapahtui iso muutos, kun työmarkkinajärjestöissä sovittiin viisipäiväiseen, 40 tuntiseen työviikkoon siirtymisestä. Viikko-työajoissa säilyi kuitenkin joustovaraa, kun keskimääräinen työaika ei ollut yli 40 tuntia. (Häggman & Markkola & Kuisma & Pulma 2010, 76.)

Työajan lyhentäminen oli seurausta pohjoismaissa valtioiden hyvinvointipolitiikasta, sillä se nähtiin sosiaalisena kysymyksenä (Peltola 2021, 7). Julkusen, Nätin ja Anttilan mukaan työaikojen lyhentämisestä siirryttiin 1980-luvulla työaikojen eriytymiseen sekä joustavoittamiseen. Nätti ja Anttila esittävät, että työaikojen lyhentämisen historiaan olisi tulossa jatkoa. (Helander ym. 2017, 13.)

Vuoden 1980 jälkeen työaikajoukot ovat olleet työmarkkinaneuvottelujen asialistoilla ja työelämän tutkimuksissa. Joustavuuden huomattiin olevan kilpailutekijä, kun kiinnitettiin huomiota siihen, että massatuotanto on hyvin rutiininomaista, säänneltyä ja jäykkää. (Pyöriä 2011, 155.) Suomessa on seurattu kansainvälistä toimintamallia työaika-asi-oissa. Työaika ei ole Suomessa lyhennetty vuoden 1980 jälkeen (Peltola 2021). 2000-luvun säännöllisen työajan enimmäismäärä on 7,5 tuntia vuorokaudessa tai 37,5 tuntia viikossa (Häggman ym. 2010, 76).

Autonomian määrä tai sen puute vaikuttaa kunkin yksilön ratkaisuihin hänen omassa työmarkkinatilanteessaan. Useissa töissä ja organisaatioissa ajankäytön autonomia puuttuu kokonaan, mutta työolotutkimuksen mukaan muilla työnteon ulottuvuuksilla autonomia on lisääntynyt, lukuun ottamatta työtahtia. (Helander ym. 2017, 25.) Nykyään työelämässä arvostetaan yhä enemmän työaikojen ja töiden joustavuutta, mahdollisuutta oppia uutta sekä tärkeää kokemusta oman työn merkityksellisyydestä (Kontula 2011, 178).

Esiin on noussut eroja sukupolvien välillä siinä, kuinka työelämään suhtaudutaan. Ahlson kiteyttää, että nuorempien sukupolvien kiinnittyminen työelämään eroaa vanhem-

mista, sillä velvollisuusetiikka ei juurikaan ohjaa heitä. Merkittävämpää nuoremmille sukupolville on se, sopiiko työ omiin yksilöllisiin arvoihin. Esimerkiksi vuonna 2013 Nuori-sobarometrissä tuli ilmi, että 15–29-vuotiaat ovat 84-prosenttisesti sitä mieltä, että työn sisältö on tärkeämpää kuin siitä maksettava palkka. Liiketoiminnan ja johtamisen tutkijat Janne Tienari ja Rebecca Piekkari täsmentävät, että tällaiset Y- ja Z-sukupolven nuoret vieroksuvat niin sanottua pönötystä ja kyttäämistä sekä pitävät rituaaleja ja valta-asemia yhdentekevinä. He kaipaavat työltään vapautta ja leikkimielisyyttä. (Henttonen & La-Pointe 2015, 21.)

## 2.2 Liukuva työaika

Työaikalain (872/2019) neljännen momentin ja 12 §:n mukaan työntekijä ja työnantaja voivat sopia työajan liukumasta siten, että työntekijä voi määrätä päivittäisen työaikansa sijoittamisesta sovitussa rajoissa. Työn alkamis- ja päättymisajankohta on siis työntekijän säädettävissä. Kun sovitaan liukumista, on huomioitava sekä sovittava ainakin yhtäjaksoinen ja kiinteä työaika, työajan vuorokautinen liukumaraja ja liukuma-ajan sijoittaminen, lepoaikojen sijoittaminen sekä säännöllisen työajan ylittämisen ja alittamisen enimmäiskertymä. (Työaikalaki 2019, 4 luku 12 §.)

Edellä mainittu kiinteä työaika on se aika, joka on vähintään oltava töissä, ennalta sovitusti. Kiinteän työajan alkamisen jälkeen tai loppumista ennen ei voi hyödyntää liukumaa. Kiinteä työaika ohjaa työntekijät olemaan tietyt ajat samaa aikaa töissä, mikä on merkittävää työyhteisön kulttuurin ja työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi esimerkiksi asiakaspalvelu sijoittuu usein kiinteän työajan mukaan. (Liukuva työaika 2021.)

Tarkat enimmäisrajat liukuvan työajan pituudelle asettaa työaikalaki. Työalakohtaisten työehtosopimusten avulla näitä lain määrittämiä rajoituksia voidaan muokata sekä työntekijälle että työnantajalle sopivammiksi. (Hietala & Kaivanto 2014, 97.) Säännöllistä vuorokautista työaikaa lyhentää tai pidentää liukuma-aika, joka voi olla enintään neljä tuntia. Säännöllinen viikoittainen työaika saa olla keskimäärin enintään 40 tuntia, neljän kuukauden seurantajakson ajalla, joka voidaan joko ylittää tai alittaa liukumarajojen sallimissa puitteissa. Kun seurantajakso päättyy, ylitysten yhteismäärä voi olla enintään 60 tuntia ja alitusten määrä enintään 20 tuntia. (Liukuva työaika 2021.)

Moninaiset työaikajärjestelyt ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe ja niistä kirjoitetaan ja puhutaan paljon. Erilaisiin työaikajärjestelyihin joudutaan vielä usein sopeutumaan työntekijätasolla, kun priorisoidaan organisaation menestystä. Kuitenkin myös työnantajat joutuvat sopeutumaan uusiin työaikajärjestelyihin. (Helander ym. 2017, 17.)

Työntekijöille yleisin sekä helpoin tapa vaikuttaa työ- ja vapaa-ajan tasapainoon on liukuva työaika (Kauppinen ym. 2013, 213). Lähes poikkeuksetta jokaiseen työaikamalliin voidaan yhdistää liukuva työaika (Hietala & Kaivanto 2014, 4). Hietala ja Kaivanto kiteyttävät liukuvan työajan niin, että liukuva työaika on työntekijän päätettävissä oleva yksilöllinen työaika sovituissa rajoissa. Täten ylitöidenkin tekeminen liukuvan työajan puitteissa vaatii työnantajan aloitteen ja työntekijän suostumuksen.

Kokemukseen työajan joustavuudesta vaikuttavat keskeisesti työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin. Aloitteellisuuden ja autonomian eli itsemääräämisoikeuden myönteinen merkitys työhyvinvoinnille on korostunut työelämän tutkimuksen perinteessä. Autonomia ja itsemääräämisoikeus on yhdistetty työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä hyvään elämän laatuun näissä tutkimuksissa. Autonomia on lisäksi yhteydessä parempaan työn ja muun elämän keskinäiseen tasapainoon. (Pyöriä 2011, 162.)

Työaikaryhmän raportin (2007) mukaan joustavat työaikajärjestelyt kasvattivat suosioaan 2000-luvun alkupuolella. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön tutkimuksessa tuli ilmi, että Suomessa joustavien työaikajärjestelyjen käyttö on melko yleistä Euroopan alueella. Etenkin työaikapankit ovat suosiossa. Työaikapankkien avulla työntekijät saavat säästää vapaita ja ansaita niitä tai esimerkiksi muuttaa rahamääräisiä etuuksia käytettäväksi vapaina. (Helander ym. 2017, 17.) Työnantaja voi myös tehdä sopimuksen muista poikkeuksellisista aikakäytännöistä. Näitä voivat olla muun muassa liukuva työaika sekä sen enimmäisaikakertymä, valmiusaika ja ylipäättään työajaksi luettava aika. (Helander ym. 2017, 13.)

Työaikaratkaisujen uudistaminen on tuonut useita myönteisiä merkkejä yrityksille. Työaikapankki- ja säästövapaatyypiset ratkaisut työaikoihin liittyen ovat tasapainottaneet monissa organisaatioissa työ- ja vapaa-ajan suhdetta. Akavan vuonna 2007 laatima työmarkkinatutkimus osoitti, että työaikapankkia käytettiin neljänneksen verran vastaajien organisaatioissa. Enemmän kuin kolme neljäsosaa oli käyttänyt työaikapankkia, ja heistä puolet arvioi sen lisänneen työssä jaksamista merkittävästi ja toinen puolikas arvioi, että se tuki jossain määrin työssä jaksamista. (Lampikoski 2009, 113.)

Työterveyslaitoksen mukaan asiantuntijan hyvinvointia tukee se, että hän pystyy vaikuttamaan työpäivänsä alkamis- ja loppumisaikoihin. Yhtä kaikille parasta työaika ei voida määritellä, vaan työajat tulisi räätälöidä sopiviksi sekä työntekijälle että organisaatiolle.

Tuotannollinen työaikajousto viittaa liukuvan työajan tavoin työntekijän mahdollisuuksiin säädellä omaa työaikaansa työnantajan antamien ehtojen puitteissa. Joka toinen palkansaaja hyödyntää tuotannollista työaikajoustoa säännöllisesti. Se on hyödynnettävissä epäsäännöllisen työajan, ylityön tai viikonlopputyön tavoin työnantajan ja työntekijän yhteisestä sopimuksesta. (Kauppinen ym. 2013, 214.)

Yhteiskunta hyötyy siitä, että töiden alkamis- ja loppumisajankohdat moninaistuvat. Ruuhkat hellittävät ja jonotus vähenee. Suurimmat hyödyt koituvat tästä väestön keskittymisessä eli kaupungeissa ja tiheään asutuilla alueilla. (Peltola 2021, 14.)

### 2.3 Liukuvan työajan haasteet

Joustavimmat työn järjestelytavat eivät välttämättä tee työn ja perheen yhteensovittamisesta helpompaa vaan saattavat jopa lisätä jännitettä työn ja perheen välille. Tämä voi johtua siitä, että työn joustot voivat tosiasiallisesti lisätä työhön käytettyä aikaa. Johtopäätöstä tukee huomio siitä, että ylitöitä tekevien äitien ja isien kokemus on muita useammin sellainen, että he kokevat laiminlyövänsä perheen asioita. (Pietikäinen 2011, 166.)

Liukuva työaika voi lisätä työpäivän pituutta sekä aamusta että illasta. Joustaviksikin oletetut työaikajärjestelyt voivat viedä aikaa ja tilaa perheeltä sekä heikentää töitä kotona tekevien vanhempien emotionaalista läsnäoloa. (Pietikäinen 2011, 166.)

Persoonallisuustekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, sillä samanlaisissa työolosuhteissa toinen voi kuormittua haitallisesti ja toinen ei (Rauramo 2012, 46). Osa ihmisistä saattaa kokea päätösvallan ja autonomian kuormittavina. Työn itsenäisyys ja itsensä johtaminen on tullut lähivuosina jonkinlaiseksi ihanteeksi sekä tavoitetilaksi. Se, että työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, on yleisellä tasolla kannatettavaa ja työn imua lisäävää. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Piia Seppälä ja tutkimusprofessori Jari Hakanen kehottavat kuitenkin arvioimaan työhyvinvoinnin tilan työyhteisössä ja pohtimaan sen pohjalta parhaita ratkaisuja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. (Työterveyslaitos 2020.)

Viime aikoina hyvinvoinnin käsite on tulkittu yhä enemmän liittyväksi yksilön hyvän olon kokemukseen ja terveyteen. Riski tässä ajattelutavassa voi olla, että hyvinvointi nähdään hyvin kapeana, jolloin hyvinvoinnin peruselementit hämärtyvät. Hyvinvointi kannattaisi ymmärtää moniulotteisena asiana, joka syntyy työelämän arjen käytännöissä ja yhteiskuntapolitiikan luomissa elämänoloissa, joissa yksilön valinnoille ei usein ole paljon tilaa. (Pietikäinen 2011, 166.)

Tutkimus osoittaa, että työelämän laatu, työpaikkojen henkilöresurssit, työn järjestystavat ja lailla vahvistetut säätelyt tai niiden puuttuminen merkitsee myös työelämän ulkopuolella. Nämä laatutekijät vaikuttavat hyvinvointiin ja terveyteen työpaikoilla, mutta myös perheissä. Tämä yhteys näkyy, kun muodolliset jouston mahdollisuudet huomataan merkityksettömiksi tai jopa haitaksi työelämän ja perheen välillä. Joustomahdollisuudet eivät itsessään edistä hyvinvointia perheissä, mikäli työtilanne ei salli niiden hyödyntämistä perheen tarpeisiin sopien. (Pietikäinen 2011, 166.)

Mikäli työhyvinvoinnin taso on heikkoa, itsenäisyys ja päätösvalta työssä voivat tuntua kuormittavilta vaatimuksilta ja heikentää entisestään hyvinvointia. Seppälän mukaan vastaavissa tilanteissa tulisi keskittyä siihen, kuinka voisi hyödyntää omia vaikutusmahdollisuuksia ja edistää työn imua. Esimerkiksi käytännön ohjeet ja vinkit työtehtävien priorisointiin voisivat olla toimivia. Tutkijat ovat sitä mieltä, että kannattaa huomioida se, että työn itsenäisyys voi olla myös haitaksi ja uhata työn imua. (Työterveyslaitos 2020.)

#### 2.4 Työajan tulevaisuus

Yhteiskunnissa seuraavien kolmen asian kehitys ei ratkea tutkimustiedon varassa: verot, palkat ja työaika. Niihin liittyvää tutkimustietoa sovelletaan ja kerätään valikoiden. Myös tiedotusvälineillä on omat agendansa näissä aiheissa. Ratkaisut muotoutuvat yhteiskunnallisten voimasuhteiden mukaan ja ne muuttuvat jatkuvasti. (Demos Helsinki & Demos Effect 1/2017.)

Murto toteaa, että meidän täytyy jatkaa työntekoa jossakin muodossa yhä vanhemmaksi. Muutos ei tapahdu ainoastaan pakottaen, vaan vaatii erilaisia joustoja, taitoa jatkaa työuriamme nykyistä pidemmälle sekä uusia ideoita. Mahdollisuus joustaviin organisaatioihin sekä työskentely ajasta ja paikasta riippumatta kehittyvät kuitenkin koko ajan. (Demos Helsinki & Demos Effect 1/2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman tulevaisuusraportin mukaan vuonna 2030 ihmisten työajat, työntekotavat sekä työehdot ovat huomattavasti yksilöllisempiä, kuin 2010-luvulla. Vuonna 2030 hyödynnetään laajemmin organisaatioiden kulttuurillisia piirteitä sekä ihmisten erilaisuutta. Tämän seurauksena elämäntyylit ja arvot eriytyvät. (Demos Helsinki & Demos Effect 1/2017, 11.)

Työn arvostus on muuttumassa. Oletettavasti tulevaisuudessa eri alojen työntekijät arvostavat enenevässä määrin vapaa-aikaa. Työkeskeinen kulttuuri voi olla murene-massa, ainakin joiltain osin. Tämä asettaa työnantajat, työntekijät ja organisaatiot uu-denlaiseen tilanteeseen. Kilpailu työntekijöistä on kovaa ja työyhteisöjen toimivuuteen ja organisaatioiden menestykseen panostetaan yhä enemmän. (Virtanen & Sinokki 2014, 242.) Juuri nyt kamppaillaan työvoimapulasta, johon myös etsitään ratkaisukeinoja.

Nykyaikana joustavat työyhteisöt ovat varsin sirpaleisia, kun epätyypilliset ja virtuaaliset työtavat sekä erilaiset työuran katkokset ovat tulleet osaksi työkuulttuuria. Vastaavista muutoksista on kuitenkin enemmän hyötyä kuin haittaa. Kiireen keskeytykseen, työaika-joustoihin, osa-aikaisuuteen sekä teknologisiin innovaatioihin on löytynyt ratkaisuja, jotka auttavat huokoistamaan ja leppoistamaan työntekoa. Vaativissa elämäntilanteissa ole-vat työntekijät jaksavat paremmin ja sairauspoissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuus las-kee. (Kontula 2011, 187.)

Vapaa-aika ja työelämä näyttäytyvät elämässämme samanaikaisina jatkumoina, kerrok-sina tai tasoina. Meidän tulisi pohtia, miksi teemme asioita tietyssä rytmissä ja tietyllä tavalla sen sijaan, että mietimme, miten organisoimme aikaa ja miten olisimme kaikkien kanssa koko ajan ja kaikkialla. (Ängeslevä 2014, 19.)

Esimerkiksi etätyö, joka on lisääntynyt valtavissa määrin viime vuosina, pakottaa työn-antajat seuraamaan työntekijöiden työskentelyä muullakin tavoin, kuin määrittelemällä työaikoja. Työn mittari ei voi enää olla niin vahvasti aikasidonnainen tulevaisuudessa-kaan. Erään skenaarion mukaan vuoteen 2032 mennessä työajanseuranta loppuu työ-paikoilla. Lisäksi vuoteen 2040 mennessä työaika tulee asettumaan keskimäärin 30 tun-tiin viikossa. (Demos Helsinki & Demos Effect 1/2017.)

## 2.5 Uusien aikajohtamisratkaisujen käyttöönotto

1.Kartoitus	2.Kehittämissuunnitelmat
4.Seuranta	3.Toteutus

Kuvio 2. Uusien työaikajohtamisratkaisujen käyttöönotto. (mukaiillen Lampikoski, 2009).

Työajat ovat kiinteästi osa elämää. Työaikojen muutokset ovat ihmisten mielestä haastavia myös silloin, kun niitä laajasti toivotaan (Demos Helsinki & Demos Effect 1/2017.) Uusien aikaratkaisujen käyttöönotto organisaatioissa olisi hyvä aloittaa tilannekartoituksella ja tarkastella, minkälainen toimintatilanne organisaatiossa on ja huomioida miten aikajohtaminen on toteutettu. (Lampikoski 2009, 178.)

Kuviossa 2 on esitelty uusien aikajohtamisratkaisujen käyttöönottoa ja kuviossa edetään kellonsuuntaisesti neljän laatikon välillä. Ensin kartoitetaan sen hetkinen työaikatilanne organisaatiossa. Kartoitus voidaan tehdä kyselynä, haastatteluna tai esimerkiksi pienessä työyhteisössä kartoituspalaverissa. Kysymyksinä voi olla esimerkiksi mikä toimii ja mikä ei, mitä voidaan tehdä paremmin ja kuinka se tapahtuu? Mitä yksilöllisesti joustavia työaikaratkaisuja tarvitaan? Kuinka voidaan kehittää yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit? (Lampikoski 2009, 178.)

Seuraavaksi tehdään kehittämissuunnitelmat kirjallisina yksilöille, tiimille ja koko organisaatiolle. Aluksi kannattaa asettaa muutama tärkein kehitystavoite ja määräaika. Kolmantena voidaan ryhtyä toteuttamaan pitkäjänteisesti suunnitelmaa ja annetaan niihin tarvittavia resursseja ja tukea. (Lampikoski 2009, 178.)

Neljäntenä vaiheena on seuranta ja arviointi, mikä on välttämätöntä. Seuranta voidaan tehdä prosessin eri vaiheissa eri tavalla. Kyselyt, seurantapalaverit sekä haastattelut voivat olla käytössä. Kun suunnitelmat ovat toteutuneet voidaan tarvittaessa käynnistää prosessi uudestaan uusien kartoitusten sekä kehittämissuunnitelmien pohjalta. Avoimet sekä yhdessä sovitut pelisäännöt toimivat apuna, kun tehdään organisaation työaikakulttuurista toimiva ja tasapuolinen. (Lampikoski 2009, 178–179.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä, sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi kasvaa, työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen voimistuu ja sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2021.)

Työhyvinvointia on haastava erottaa muusta hyvinvoinnista, koska yksityiselämän asiat kuten ihmissuhteet, taloudellinen tilanne ja elämäntavat liittyvät väistämättä työhön. Hyvinvointi on henkilökohtainen kokemus ja jokainen voi määritellä sen omalla tavallansa. Hyvinvointi muodostuu työssä käyvillä ihmisillä työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Oleellinen seikka on, miten ihminen voi elää arvojensa mukaan ja tyydyttää omia tarpeitaan. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvoinnin ilmiö kehittyi ajassa ja kulttuurissa. Se on ennen kaikkea yksilöllinen kysymys, mutta sen edellytyksiä voidaan luoda laajaltikin työpaikalla. (Virtanen & Sinokki 2014, 36.) Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty yli sata vuotta (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut vasta 2000-luvulla. Silloin ruvettiin puhumaan tyhy-toiminnasta. (Kauhanen 2016, 22–25.) Kestävän johtajuuden periaate liittyy yksilön hyvinvointiin. Sitä voidaan toteuttaa organisaatiotasolla korostamalla työhyvinvointia ja sen johtamista. (Bärlund 2013, 116.)

Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö. Pelkästään fyysisesti turvallinen ympäristö ei riitä, vaan työyhteisössä on myös oltava terve sosiaalinen ja psyykkinen tila. Nykyään tätä korostaa lainsäädäntömmekin. Yhä enemmän hyvinvointiteeman ympärillä on siirrytty fyysisen turvallisuuden osa-alueelta organisaatioiden psyykkisiin ja sosiaalisiin hyvinvoinnin osa-alueisiin. (Kauhanen 2016, 21.)

Työntekijöiden motivaatio, työhön sitoutuminen, luottamus, stressin ja terveyden hallinta sekä työtyytyväisyys lisääntyvät, kun työntekijöillä on kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä. Edellä mainitut seikat taas vahvistavat edellytyksiä työssä jaksamiseen, hyviin työsuorituksiin sekä pidempään jaksamiseen. (Suonsivu 2014, 59.)

Työterveyslaitos ja Helsingin kauppakorkeakoulu määrittelevät työhyvinvoinnin niin, että työhyvinvoinnin tilassa työntekijä on tyytyväinen ja kokee kokonaisvaltaisesti hyvää oloa.

Työntekijä jaksaa työssä sekä kotona ja on aktiivinen. Lisäksi määritelmään liitetään epävarmuuden sekä vastoinkäymisten sietäminen, jotka molemmat kuuluvat työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 25.)

Yllä olevassa määritelmässä ihminen nähdään psykofyysisenä kokonaisuutena, jonka toimintaympäristö koostuu työstä, vapaa-ajasta ja kodista (Kauhanen 2016, 26). Keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, ovat hyvin moninaisia. Näistä tekijöistä voidaan muodostaa kaksi kategoriaa: yksilötekijät ja olosuhteisiin ja organisaatioon liittyvät tekijät. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvissä tekijöissä lähtökohtana on yksilön oma fyysinen ja henkinen suorituskyky. Yksilön kasvu- ja työolosuhteet, geeniperimä, arvot, asenteet, terveys, motivaatio ja arvot elämän eri vaiheissa vaikuttavat yksilön fyysiseen ja henkiseen suorituskykyyn. Joihinkin näistä tekijöistä yksilö on voinut ja voi vaikuttaa, mutta ei kaikkiin. (Kauhanen 2016, 28–29.)

Kuten edellä on mainittu, myös työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Esi-miehen kyky ja resurssit huomioida työntekijän elämäntilanne voi olla hyvinkin merkittävä tekijä. Esimerkiksi pienet lapset, iäkkäät vanhemmat, aviokriisi, velkasaneeraus tai mielenterveys- tai päihdeongelmasta kärsivä läheinen vie voimavaroja sekä työ- että vapaa-ajalla. (Virtanen & Sinokki 2014, 154.)

Työ on tärkeä arvo ihmisille ja hyvinvoinnin kokemus vahvistuu, kun elää omien arvo-jensa mukaista elämää. Jos työelämässä voidaan vahvistaa myös perheen arvoa ihmiselle esimerkiksi liukuvilla työajoilla, jotka mahdollistavat ystävien ja perheen näkemisen, on ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi paremmalla tasolla. Tästä hyötyvät kaikki - niin yksilö, työyhteisö, koti kuin yhteiskuntakin. (Virtanen & Sinokki 2014, 10.)

Työhyvinvoinnin mahdollistava, tehokas ja tulokellinen työpaikka sisältää kootusti seuraavanlaisia tekijöitä:
1. Yhteiset arvot ja luottamus
2. Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
3. Hyvä ilmapiiri sekä yhteisöllisyys
4. Yhteistoiminta ja osallistuminen
5. Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
6. Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
7. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työssä
8. Kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
9. Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehittymismahdollisuudet
10. Vuorovaikutteinen viestintä
11. Terveellinen ja turvallinen ympäristö
12. Hyvä palvelussuhdeturva
13. Työn ja muun elämän yhtensovittaminen

Kuvio 3. Työhyvinvointia mahdollistavia tekijöitä. (mukaillen Ojala, 2000).

Työhyvinvoinnin menetelmät ovat erilaisia riippuen siitä kohdentuvatko toimet yksilöön vai työyhteisöön (Suonsivu 2014, 60). Yllä olevassa kuvio 3 on kootusti työhyvinvointia mahdollistavia tekijöitä. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa yhteisön hyvinvointiin. Esihenkilöllä on kokonaisvastuu työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Esihenkilötaitojen ohessa puhutaan nykyään myös alaistaidoista. Tässä on kyse toisiaan täydentävistä taidoista sekä rooleista. (Suonsivu 2014, 60.)

TYÖNANTAJA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiseen hyvinvointiin panostaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä osallistava esimiestyö</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien johtaminen, urasuunnittelu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikäjohtaminen, ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomioiminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työelämän joustot</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveysyhteistyö, varhainen tuki, työn mukautukset, työhön paluun tuki</li> </ul>

Kuvio 4. Hyvinvointipääoman lisäämisen keinoja työnantajan näkökulmasta. (mukaan Manka & Manka, 2016).

Kuviossa 4 listataan työnantajan keinoja lisätä hyvinvointipääomaa organisaatiossa. Strategiseen hyvinvointiin panostamalla ja hyvällä, osallistavalla esimiestyöllä hyvinvointipääoma kohenee. Antamalla työntekijöille osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, voidaan myös kehittää hyvinvointipääomaa. Lisäksi ikäjohtaminen, elämänvaiheiden huomioiminen, erilaiset joustot ja työterveysyhteistyö ovat keinoja, joilla voi vaikuttaa hyvinvointiin.

Edellä olevista, kuvion 4 seitsemästä kohdasta liukuva työaika vaikuttaa selkeästi viimeisiin kolmeen kohtaan: elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomioimiseen, työelämän joustoihin ja varhaiseen tukeen, työn mukautuksiin ja työhön paluun tukeen. Oikeanlaisella yksilöllisellä työaikajoustolla, kuten liukuvalla työajalla voidaan siis vaikuttaa työntekijän työhyvinvointipääomaan. Tärkeänä osana on kuitenkin taito osata hallita omaa työaika ja priorisoida tehtäviä. Tähän organisaatiossa on kannustettava ja opetettava henkilöstöä, jotta joustoista saadaan toivotunlainen hyöty organisaatiossa.

YKSILÖ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista: itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myönteinen asenne, muutoksiin sopeutuminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elämäntapatekijät: työ / vapaa-aika, mihin voidaan vaikuttaa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen</li> </ul>

Kuvio 5. Hyvinvointipääoman lisäämisen keinoja työntekijän näkökulmasta. (mukaiillen Manka & Manka, 2016).

Kuviossa 5 esitellään yksilön keinoja lisätä hyvinvointipääomaansa. Kuviossa esitellään itsensä ja oman hyvinvointinsa johtamiseen liittyvät asiat tavoiksi lisätä hyvinvointia työssä. Lisäksi osaamisen kehittäminen ja myönteinen asenne on listattuna. Työ- ja vapaa-aika on listattu elämäntapatekijöiksi, joihin työntekijä voi osittain vaikuttaa omalla toiminnallaan. Lisäksi yhteisöllisyyteen ja muiden tukemiseen työntekijällä on mahdollisuuksia, jotta hyvinvointipääoma lisääntyisi.

Kuvion 5 viidestä kohdasta liukuva työaika vaikuttaa vahvasti kahteen tekijään: yksilön vastuuseen omasta hyvinvoinnistaan sekä elämäntapatekijöihin. Erilaisilla liukuvan työajan toimilla työntekijällä on mahdollisuus johtaa itseään ja vaikuttaa oman työ- ja vapaa-aikansa yhdistämiseen liittyviin seikkoihin.

Työtyytyväisyys lisääntyy, kun ulkoiset asiat ovat kunnossa. Ulkoiset asiat ovat taloudellisia, fyysisiä sekä sosiaalisia tekijöitä, kuten tyytyväisyys palkkaan, työympäristön turvallisuus, työergonomia, toimivat työvälineet, kannustava johtamistyyli, joustavat työajat sekä mukava työyhteisö. (Luukkala 2011, 28.)

Joustava työaika vähentää useiden työntekijöiden työtyytymättömyyttä ja joskus lisää tyytyväisyyttä, koska sen avulla on mahdollista toteuttaa itseään. Joustavan työajan voi kokea luottamuksen osoittamisena, jossa arvostetaan työn tekemistä sovitusti, riippumatta siitä, milloin aloitamme tai lopetamme työt. Päinvastaisia toimintamalleja, esimer-

kiksi kellokorttisysteemin luova ihminen voi kokea henkisesti kuormittavana tekijänä. Toisaalta tietyillä aloilla tarkat työ- ja vuoronvaihtoajat ovat luonnollisia. Ala- ja ammattikoh-  
taisia eroja on paljon. (Luukkala 2011, 29–30.)

### 3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Ihmisen arvo, luovuus ja ainutlaatuisuus korostuvat humanistisessa psykologiassa. Teoreetikko Abraham Maslow edusti aatetta luovasta ja henkiseen kasvuun hakeutuvasta ihmisestä. Maslow painotti ihmisen kokonaisvaltaista tutkimusta ja hänen motivaatioteoriaansa mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä on itsensä toteuttamisen motiivi. Maslow kuvasi, että on olemassa ainakin viisi tavoitetta, jotka ovat ihmisen perustarpeita: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttaminen. (Rauramo 2012, 12–13.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan ja siinä on hyödynnetty ja vertailtu olemassa olevia työhyvinvoinnin ja työkyvyn malleja ja määritelmiä. Jokaisessa portaassa on kuvattu sekä yksilö- että organisaatiotason hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Niin kuin Maslowin tarvehierarkia, myös tämä malli on kuvattu systeemiseksi malliksi. (Rauramo 2012, 13.) Mallin kehittämisen tavoite on ollut poimia työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja tukemaan pitkäaikaisia ja suunnitelmallisia kehittämisprojekteja. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

<p style="text-align: center;"><u>5. OSAAMINEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiossa opitaan, tuotetaan uutta tietoa ja hyödynnetään omia edellytyksiä työssä.</li> <li>- Osaamisen ja oman työn hallinta, työn mielekkyys, luovuus ja vapaus.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>4. ARVOSTUS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työllä ja työpaikalla on eettisesti kestävät arvot ja hyvinvointia sekä tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia. Palkka- ja palkitseminen on oikeudenmukaista. Toimintaa arvioidaan ja kehitetään.</li> <li>- Sosiaalinen arvostus ja itseisarvostus. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>3. YHTEISÖLLISYYS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisössä tehdään yhteishenkeä tukevia toimia, huolehditaan tuloksesta sekä henkilöstöstä ja tehdään sekä ulkoista että sisäistä yhteistyötä.</li> <li>- Joustavuus ja kehitysmuutosmyönteisyys.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>2. TURVALLISUUS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijällä on sopiva varmuus työsuhteensa pysyvyydestä, toimeentulostansa, turvallisesta työstä, työympäristöstä. Työympäristö on oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen.</li> <li>- Turvalliset, sujuvat ja ergonomiset työ- ja toimintatavat.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>1. TERVEYS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijälle sopiva työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Työntekijällä on riittävästi laadukasta ravintoa, liikuntaa ja hän ehkäisee sairauksia sekä hoitaa niitä.</li> <li>- Työkuormituksen hallinta ja mittaukset, terveelliset elämäntavat.</li> </ul>

Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaat. (mukailen Rauramo & Louhevaara, 2005).

Kuvion 6 ensimmäinen, alin porrastus kuvastaa psykofyysisiä perustarpeita. Psykofyysiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on työntekijälle sopivaa ja virikkeisen vapaa-ajan mahdollistavaa. Tällä portaalla välttämätöntä on riittävä ja laadukas ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäiseminen sekä hoito. Työterveyshuolto on tärkeä osa terveyteen liittyvää ensimmäistä porrasta. (Rauramo 2012, 14.)

Toinen porrastus liittyy turvallisuuden tarpeeseen, joka täyttyy turvallisen työympäristön ja toimintatapojen myötä. Turvallisuutta lisäävät toimeentulon mahdollistava palkka, vakaa työsuhde sekä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus organisaatiossa. (Rauramo 2012, 14.)

Portaassa kolme käsitellään yhteisöllisyyden tarvetta, jonka taustalla on työyhteisön yhteishenkeä tukevat toimet sekä henkilöstöstä ja tuloksista huolehtiminen. Keskeiset arvot työyhteisössä ovat luottamus ja avoimuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Toimivat suhteet työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, kokouskäytännöt sekä kehittyvä työ ovat tärkeitä asioita. (Rauramo 2012, 14.)

Neljännessä portaassa kuvataan arvostuksen tarvetta, jota tukee organisaation päämäärät, jotka edistävät hyvinvointia ja tuottavuutta sekä ovat eettisesti kestävä. Palkka-asioiden oikeudenmukaisuus, palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen liittyvät työarkeen ja ovat osana pitkäjänteisiä toimia. (Rauramo 2012, 14.)

Viides porras sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen, joka saa tukea sekä yksilö- että työyhteisötason oppimiseen ja osaamiseen panostamalla. Tavoitteena on kasvattaa sekä yksilön että yhteisön osaamista. Työ tarjoaa parhaimmillaan oppimiskokemuksia, oivalluksia ja mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamista, mikä vahvistaa organisaationkin visiota ja tavoitteita. (Rauramo 2012, 14.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin keskeiset elementit

Työhyvinvointi perustuu kolmeen eri tekijään, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Ytimeissä työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna on osaaminen. Osaaminen lisää työntekijän tunnetta hallinnasta, jolloin työperäinen stressi on pääosin myönteistä ja ihmisen voimavarat aktivoituvat. Hallinnan tunne rentouttaa ja luo työskentelyyn jaksamista. (Luukkala 2011, 31.)

Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n mukaan työelämän laatuun ja sitä kautta työhyvinvointiin liittyvät keskeisinä tekijöinä esimerkiksi hyvä johtaminen, ikäjohtaminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen yritystoiminta, tasa-arvo, työturvallisuus, työkyky ja työterveys, palkitseminen, työajat sekä työn ja perheen yhteensovittaminen. (Kehusmaa 2011, 22.) Nykyään näihin teemoihin liittyy vahvasti myös kestävä tulevaisuuden näkökohdat.

Karasekin mukaan työn vaatimukset voivat olla joko määrällisiä, esimerkiksi aikapaineeseen tai työmäärään liittyviä tai laadullisia, kuten esimerkiksi ristiriitaiset tavoitteet. Keskeiset hallinnan ulottuvuudet ovat mahdollisuus sekä päätösvalta suunnitella omaa työtä ja asettaa tavoitteita. Sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset, kuten varallisuus ovat myönteisiä ympäristöstä kumpuavia voimavaroja. (Suonsivu 2011, 24.)

Osaamisen tasosta riippumatta, työntekijällä ei saisi olla liiallisia vaatimuksia työnsä suhteen. Työhyvinvoinnille on tärkeää, että osaaminen ja vaatimukset peilautuvat toisiinsa. Huippuosaamisesta huolimatta jossain vaiheessa voi tulla raja vastaan. Kun väsymys on suurta, on tärkeää pitää taukoa ja palautua. Kestämme kohtuullisesti työperäistä stressiä, jos vain irtaudumme siitä työpäivän jälkeen hyvin ja pääsemme tekemään mieluisia asioita sekä jakamaan asioita läheistemme kanssa. Kestämme myös hetkellisesti voimavarojen ylityksiä, kun sosiaalinen tuki on vahva työelämässämme. Erityisen merkittävää jaksamisen edistämiseksi on kokemus omalta esihenkilöltä saadusta tuesta. (Luukkala 2011, 31–32.)

Mielenkiintoinen ilmiö työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta on työkuulttuurin kehittäminen ja ennaltaehkäisevä toimintakulttuuri. Sellaiset organisaatiot, jotka pitävät työntekijöitään tärkeinä ja näkevät heidät voimavarana, haluavat tukea työntekijöiden hyvinvointia. Edelläkävijäorganisaatiot tekevät tällä hetkellä erilaisia kokeiluja, joiden avulla koetetaan saavuttaa työn ja vapaan tasapaino sekä tuetaan työssä jaksamista arjen tasolla. Esimerkiksi vanhemmuuden tukeminen, ikäjohtaminen ja erilaisten elämänvaiheiden huomioiminen, vertaismentorointi ovat muutama esimerkki vastaavista toimista työpaiakoilla. Tulevaisuudessa monet tulevat tuunaamaan omaa työtään itselleen sopivaksi. Tuunaus mahdollistaa omien arvojen mukaisen tarkastelun sekä työelämässä että sen ulkopuolella. (Työterveyslaitos 2016.)

Työhyvinvoinnilla on monenlaisia muotoja puheessamme, kuten työtyytyväisyys, työn ilo, sitoutuneisuus, työn imu, ammattilypeys ja kutsumus. Työhyvinvointi lisääntyy, mikäli saamme tehdä työtä rauhassa, ilman liiallisia keskeytyksiä. Parhainta mahdollista työkokemusta kuvaa tunne siitä, että irtautuu arjesta, irtautumalla ajasta ja itsestä. (Luukkala 2011, 32.)

### 3.3 Työpahoinvoinnin tunnusmerkkejä

Työpahoinvointi on työntekijän ja työn yhteensopimattomuutta, mikä voi johtaa ennenaikaiseen väsymykseen ja kynnisyteen. Lisäksi toimintakyvyn lasku ja riittämättömyyden kokemus voivat olla läsnä. Mikäli tilanne on päässyt näin pitkälle, on tehtävä korjausliikkeitä. Esimerkiksi armollisuus itseä kohtaan, kuormitustekijöiden laskeminen ja avun pyytäminen voivat olla avuksi. Tärkeää on, ettei tarvitsisi kantaa liian suurta taakkaa yksin. (Luukkala 2011, 48.)

Työpahoinvoinnin tila voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, josta ensimmäisessä työhyvinvointi vähenee, kun huomaamme, että työn tekemisestä saatu palkkio on pienempi kuin vaivannäkömme. Tällaisen epäedullisen tilanteen jatkuessa pitkään, on todennäköistä, että siirrymme toiseen vaiheeseen. Toisessa vaiheessa psykosomaattisten eli stressiperäisten, fyysisten oireiden ilmenevyys lisääntyy. Yleinen oire on unen laadun heikentyminen ja erasteinen unettomuus. Kolmas ja pahin vaihe voi johtaa akuutteihin sairastumisiin, mitkä johtuvat epätasapainosta työpanoksemme ja palkkiomme välillä. Jos tämä epätasapaino jatkuu, voivat sairaudet kroonistua eli tulla pitkäaikaisiksi. Saadut hoitotoimenpiteet eivät enää tehoa ja sairauslomat pidentyvät. (Luukkala 2011, 51.)

Edellä on lueteltu uhkakuvia siitä, mitä tapahtuu työpahoinvoinnin lisääntyessä ja voimavarojen heiketessä. Työelämässä olevista enemmistö kuitenkin onneksi kokee, että heidän työhyvinvointinsa taso on riittävä. Jokainen vakava työuupumus on liikaa ja aina yksilölle raskas kokemus. (Luukkala 2011, 51.)

Työperäisissä stressin, masennuksen ja uupumuksen hallintaan vaikuttaa ennaltaehkäisy. Liialliseen kuormitukseen, joka aiheuttaa työperäistä stressiä on mahdollista puuttua ja olisi puututtava jo ennen kuin ongelmia ehtii syntyä. Erilaisten stressi-, uupumus- tai masennusoireiden tunnistamisessa, ehkäisyssä sekä hallinnassa voidaan kiinnittää huomioita työjärjestelyihin ja menettelytapoihin, kuten esimerkiksi työaikajärjestelyihin, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksiin sekä työntekijälle sopiviin työtavoitteisiin. Lisäksi työoloilla ja työympäristöllä sekä viestinnällä ja yksilökohtaisilla tekijöillä, kuten henkisten ja sosiaalisten paineiden huomioimisella ja tuen antamisella voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi työpahoinvoinnin syntymiseen. (Suonsivu 2014, 35.)

Työnantajan vastuu on määrittää toimenpiteet stressin, uupumuksen tai masennuksen ennaltaehkäisyyn, poistamiseen ja vähentämiseen. Toimenpiteitä voidaan toteuttaa yhteistyössä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Työhyvinvoinnin hallintakeinoja ovat muun muassa organisaation toimintatapojen kehittäminen, osallistumisen mahdollistaminen työntekijöille, kouluttautuminen, osaamisen kehittäminen ja työkyvyn varhaisen tuen toimintamallien hyödyntäminen. (Suonsivu 2014, 35.)

Organisaatiossa innovatiivisuutta lisäävät myönteiset tunteet. Niitä voidaan organisaatiossa lisätä muun muassa kannustamisella, myönteisyydellä, tuella, liiallisesta kontrollista luopumisella, selkeillä tavoitteilla, luottamuksen osoittamisella, vastuun ja riittävän

vallan antamisella, kehitysmahdollisuuksilla, työn joustavuudella sekä oikeudenmukaisuudella. (Salonen 2018, 157.)

Oikeudenmukaisuusteoria on tunnettu sosiaalipsykologiasta, mutta sitä on hyödynnetty viime vuosikymmeninä työhyvinvointitutkimuksissa. Riski työntekijöiden hyvinvoinnille on epäoikeudenmukaisuus päätöksenteossa sekä kohtelussa. (Virtanen 2014, 42.)

### 3.4 Työkyky

Työkyky liittyy työhyvinvoinnin portaiden mallin ensimmäiseen, terveyden askelmaan. Työkyky on siis perusta kaikelle työhyvinvoinnille ja siksi erityisen tärkeää. Työuran eri vaiheissa työkyky ja työstä suoriutumisen taso vaihtelee. Haitallisia tekijöitä työkyvyn kannalta arvioituna ovat sairaudet, pitkäaikainen ja haitallinen, fyysinen tai henkinen työkuormitus sekä yksityiselämän tilanteet ja elintavat. Hyvä esimiestyö on avainasemassa työkyvyn ja työsuoritusten arviointiin. (Rauramo 2012, 39.)

Työhyvinvoinnin lähtökohta ja keskeinen osa sitä on työkyky. Se muodostuu työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat taas muodostuvat toimintakyvystä, terveydestä, koulutuksesta, osaamisesta sekä ihmisen asenteista ja arvoista. Työ rakentuu työympäristön, työyhteisön, itse työn sisällön ja -vaatimusten sekä työn organisoinnin kautta. Esimiestyö ja johtaminen ovat myös tärkeä osa työtä. (Kauhanen 2016, 24.)

Monien vuosikymmenten ajan työturvallisuuteen on keskitetty huomiota, mutta työkyvyn, työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin asema on vahvistunut osaksi tätä kokonaisuutta vasta viime vuosikymmeninä (Virtanen & Sinokki 2014, 141). Työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) syntyi 1990-luvulla. Tähän aikaan huomattiin työkyvyn merkitys ja sen tukemiseksi ja kehittämiseksi ruvettiin tekemään erilaisia toimia. (Kauhanen 2016, 22–25.)

Yksi näkökulma työkykyyn on 2010-luvulla noussut ajatus siitä, että tulosta ja työkykyä tulisi kasvattaa henkilöstöjohtamisen avulla, työntekijän iästä ja taustasta riippumatta. Työn tuottavuutta voidaan lisätä olemassa olevilla resursseilla, onnistuneella työkykyjohtamisella, nykyisten työaikojen puitteissa. (Virtanen & Sinokki 2014, 148.)

Työolosuhteet sekä työ vaikuttavat työkykyyn. Työllä viitataan sen sisältöön, työn vaativuuteen sekä määrään. Työolosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi työyhteisö- ja johtamisseikkoja. Kiinnostustamme ja osaamistamme vastaava työ on edellytys työhyvinvoinnille ja sitä seuraa työkyvyn vahvistuminen, jolloin työmme on palkitsevaa. (Luukkala 2011, 43.)

Toimiva yhteistyö ja kannustava johtajuus vahvistaa jaksamista ja työkykyä. Vastakkaisessa tilanteessa, jossa työyhteisössä esiintyy kateutta, juoruilua, esihenkilöosaamattomuutta ja epäluottamusta, työkykymme heikkenee pitkällä aikavälillä. Tämä johtaa toiminnalliseen, stressiperäiseen ”halvaantuneisuuteen”, joka johtuu työn ja työolosuhteiden vaikutuksista. (Luukkala 2011, 44.)

Ihminen ja työntekijä on kokonaisuus, minkä vuoksi työkykyyn vaikuttavat erinäiset taustatekijät. Työntekijäidentiteetti vaikuttaa yksityiselämäidentiteettiin ja päinvastoin. Riittävä monipuolisuus ja tasapaino, pitkällä aikavälillä on merkittävää työkyvyn kannalta. Liiallinen työkeskeisyys heikentää työkykyä ja taas ystävien näkeminen ja voimia kerryttävä yksityiselämä vahvistaa myös työntekijäidentiteettiä. (Luukkala 2011, 44.)

Työkyvyttömyydeltä työntekijää suojaa työaikojen hallinta. Työaikojen hallinta tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa työn alkamis- ja loppumisaikaan, yksityisasioiden hoitamista työpäivän aikana ja työpäivän tauottamista. Kunta10 -tutkimuksessa on selvitetty työaikojen hallinnan yhteyttä työkyvyttömyyteen. Heikolla työaikojen hallinnalla on yhteys työkyvyttömyysriskiin. Tutkimuksessa itse arvioidun työaikojen hallinnan lukuarvon kasvaessa yhdellä (vaihteluväli 1–5), työkyvyttömyysriski pieneni 26 %. Nämä yhteydet eivät selity pelkästään terveyseroilla, koska tulos oli sama, vaikka terveydentila huomioitiin tutkimuksessa. Yksi selitys tälle havainnolle voisi olla, että työaikojen hallinnalla on suojaava vaikutus työstressin hallintaan, koska se parantaa mahdollisuutta työn ja vapaan yhteensovittamiseen. Lisäksi hyvä työaikojen hallinta osoittaa luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijän kokemus luottamus lisää työntekijän hyvinvointia. (Oksanen 2012, 110–112.)

### 3.5 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työn ja vapaan yhteisvaikutus muodostaa työssäkäyvän ihmisen hyvinvoinnin. Merkittävää on, kuinka ihminen onnistuu jäsentämään omaa ajattelua, tyydyttämään omia tarpeitaan ja näiden tekijöiden kautta elämään omiin arvoihin sopivaa elämää. (Rauramo 2012, 10.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työn ja perhe-elämän sujuva yhdistäminen edistää sekä kotona että työssä koettua hyvinvointia. Toimiva yhteensovittaminen on erityisen tärkeää, kun kyseessä on yksinhuoltaja tai työntekijä, jonka perheenjäsenet tarvitsevat erityistä apua esimerkiksi sairauden, iän tai vammaisuuden perusteella.

Vuoden 2005 eurooppalainen työolotutkimus osoittaa, että vakiotyötunnit ja vakio työpäivien määrä sekä yhteisöllisen normin mukainen työaika tuottaa tyytyväisyyttä työelämän ja vapaa-ajan yhdistämiseen (Pyöriä 2011, 163.)

Jo vuosituhatien alusta on tutkimustietoa siitä, että kotihuolet rasittavat oletettua vähemmän työn tekemistä ja sen sijaan työn hankaluudet heijastuvat kotiin. Työn ja perhe-elämän toisiaan vahvistavat, myönteiset voimavarat jäävät vähemmälle huomiolle. Työssä nauttiminen todistettavasti edistää perheessä koettua onnea ja sama pätee myös toisinpäin. Kun työ ei kuormita liikaa, perhe-elämä voi hyvin. Kun työpaikalla huomioidaan työntekijän perhetilanne, työntekijät ovat valmiita myös joustamaan työpaikan kiireellisissä tilanteissa. (Kontula 2011, 189.)

Työelämän olisi hyvä asettua entistä paremmin omalle paikalleen. Koko työyhteisöä olisi syytä muistuttaa siitä, mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus. Avoin keskustelu elämäntilanteista ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen tukeminen on hyväksi. Myös se, että kaikkea ei ole pakko jakaa on tervettä. (Kontula 2011, 179.)

Työssä ja perhe-elämässä olevien roolien välillä nähdään paljon myönteistä vuorovaikutusta. Yhdellä elämän osa-alueella koetut myönteiset kokemukset rikastuttavat elämäämme muillakin osa-alueilla. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa näyttää siltä, että ne vaikuttavat suotuisasti hyvinvointiin, Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori, Jari Hakanen toteaa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että työn tuomat voimavarat sekä työn imu ennustavat kolmen vuoden jälkeenkin kokemusta siitä, että työ rikastuttaa perhe-elämää. (Kehusmaa 2011, 90.)

Jotta elvymme psyykkisestä ja fyysisestä rasituksesta, on tärkeää osata pitää palautumisjaksoja. Elpymistä edesauttavat työn ja vapaa-ajan järkevä jaksottaminen, mielekäs työ, myönteiset tunnekokemukset sekä normaali arki. Hyvää ja tasapainoista arkea, liikuntaa, ihmissuhteita, riittävää ja tasapainoista ravintoa, omaa aikaa, harrastuksia ja lepoa unohtamatta. (Salmimies 2008, 241.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Hakasen mukaan pienillä päivittäisillä asioilla on suuri merkitys perhe-elämän ja työn yhdistämisessä. Hän toteaa, että on kummallista, ettei perhettä ole työelämässä oivallettu yhdeksi työhyvinvointia lisääväksi resurssiteki-jäksi. Ihmisen elämäntilanteen mukaan tarvitaan erilaisia joustoja ja yksilöllisiä vaihtoehtoja. On nähtävissä, että perheystävälliset organisaatiokulttuurit ovat menestyviä ja niissä ihmiset voivat hyvin ja sitoutuvat työhönsä. (Lampikoski 2009, 113.)

Voidaksemme hyvin ja toteuttaaksemme itseämme täydesti tarvitsemme sopivan vaihtelevaa rytmiä elämäämme (Lampikoski 2009, 40). On olemassa erilaisia ajankäytön ihmistyyppejä. Persoonamme vaikuttaa osaksi omaan ajankäyttöömme ja ihmisten ajankäytössä on eroja. Prashnig, tietokirjailija ja tutkija erottelee kaksi tapaa suhtautua aikaan. Prashigin mukaan analyyttisellä tyyppillä vasen aivopuolisko on hallitseva ja holistisella tyyppillä taas oikea. Vasen aivopuolisko vastaa esimerkiksi loogisten, matemaattisen, analyyttisen ja kielellisen ajattelun toiminnoista. Oikea taas esimerkiksi visuaalisesta hahmottamisesta sekä intuitiivisesta ja luovasta ajattelusta. (Lampikoski 2009, 45–46.)

Prashnigin mukaan on hyvä tiedostaa oma tyyppinsä ja sovittaa omat ajankäytön tavat ja strategiat sen mukaan. Vaatimuksia ja olosuhteita on hyvä muodostaa omaan tyyliin sopivaksi sekä oppia myös toisenlaista toimintamallia. Voi olla stressaavaa, mikäli oma tyyli on ristiriidassa olosuhteiden ja vaatimusten kanssa. (Lampikoski 2009, 47.)

### 3.6 Työkierto

Yksi työkyvyn edistämisen keino on työkierto (Rauramo 2012, 40.) Työkierto on yksi menetelmä sekä yksittäisen työntekijän että työyhteisön työssä oppimiseen. Työyhteisön ammattitaito syventyy työkierron avulla. Useimmiten työkierto tarkoittaa, että työntekijä ryhtyy hoitamaan uusia tehtäviä organisaation sisällä toisessa tiimissä tai yksikössä. Myös kahden henkilön keskinäinen tehtävien vaihto on mahdollista työkierrossa. Työyhteisössä voidaan hyödyntää hiljaista tietoa sekä parantaa yhteisöllisyyttä työkierron

avulla. Jos oma työ on rutinoitunutta, eikä työskentelyyn synny kehitystä, työntekijälle voi ilmaantua stressin ja uupumuksen oireita. (Hankonen 2015.)

#### 4 Vastaajien näkemykset liukuvasta työajasta ja työhyvinvoinnista Kelassa

Tässä opinnäytetyöprojektissa tarkoitukseni on selvittää Kansaneläkelaitoksen kahden eri työtehtävätiimin kokemuksia liukuvasta työajasta sekä työhyvinvoinnista. Osana tätä opinnäytetyötä tein kyselylomakkeen (liite 1). Kelan työntekijöille. Kyselylomakkeen laatimisessa on huomioitu tämän opinnäytetyön viitekehys.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksia, tyytyväisyyttä työaikajärjestelyihin ja liukumaan sekä työntekijöiden kokemuksia työn ja vapaan yhteensovittamisesta. Lisäksi tarkastelen vastaajien näkemyksiä siitä, tulisiko liukuvaa työaikaa lisätä, tulisiko siihen tehdä muutoksia tai onko liukuvassa työajassa jotakin negatiivista. Kyselyssä selvitetään myös, arvioivatko työntekijät, että heidän hyvinvointinsa lisääntyisi, mikäli liukumaa lisättäisiin.

<p><u>5.OSAAMINEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnohjaus (9.)</li> <li>• Työssä kehittyminen (10.)</li> </ul>
<p><u>4.ARVOSTUS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (6.)</li> </ul>
<p><u>3.YHTEISÖLLISYYS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn ja vapaan yhteensovittaminen (5.)</li> <li>• Työaikajärjestelyjen toimivuus (2.)</li> <li>• Kokouskäytännöt (11.)</li> </ul>
<p><u>2.TURVALLISUUS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työsuhteen pysyvyys (8.)</li> <li>• Työilmapiirin luottamuksellisuus (7.)</li> </ul>
<p><u>1.TERVEYS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkierto</li> <li>• Voin hyvin työssäni (1.)</li> <li>• Joustavuus, liukuva työaika (3.&amp; 4.)</li> </ul>

Kuvio 7. Kyselytutkimuksen väittämät 1.–11. sekä työkierto sijoitettuna työhyvinvoinnin portaiden malliin.

Kuviossa 7 on esiteltyä työhyvinvoinnin portaiden malliin sijoitettuna kyselytutkimuksen väittämät 1–11. Kyselylomakkeessa on kysymyksiä tai väittämiä jokaisen työhyvinvoinnin portaaseen liitettynä. Tämä on yksi tapa jäsenellä kyselytutkimuksen osioita osaksi työhyvinvoinnin teemaa ja työhyvinvoinnin portaiden mallia. Kaikki kysymykset, esimerkiksi avoimet kysymykset eivät ole osana kuviota. Lisäksi moni esitetty väittämä tai kysymys liittyy useampaankin portaaseen. Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja yksilöllinen kokemus, joten aihetta voi lähestyä muillakin tavoin.

Samaan kyselytutkimukseen ovat vastanneet sekä Kelan palveluasiantuntijat että etuuskäsittelijät. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella yleisesti näiden Kelan työntekijöiden kokemuksia liukuvasta työajasta ja hyvinvoinnista sekä sitä, eroavatko eri työtehtäväryhmien vastaukset toisistaan. On mielenkiintoista nähdä, näkyykö liukuma-aikojen eroavaisuus kyselytutkimuksen vastauksissa, ja jos näkyy, niin miten. Etuuskäsittelijöillä on laajemmat liukumamahdollisuudet, joten voisi olettaa tämän työtehtävätiimin olevan tyytyväisempi työaikaan.

Palveluasiantuntijoiden työaikaan liittyy vahvasti asiakaspalvelumuotoinen työnkuva. Asiakaspalvelu aukeaa aamuyhdeksältä ja on auki iltapäiväneljään saakka. Ennen asiakaspalveluajan alkamista työntekijöiden on valmisteltava työhön liittyviä asioita ja osallistuttava mahdollisiin palavereihin. Käytännössä liukuma-aika alkaa aamulla noin klo 8.00 ja päättyy aamulla klo 8.40-9.00. Liukuma-aika iltapäivästä alkaa klo 16.00. Kiinteän työajan määrä palveluasiantuntijan työssä on siis pääsääntöisesti noin 7 tuntia.

Etuuskäsittelijöiden liukuma-aika alkaa aamulla klo 7.00 ja päättyy aamulla klo 10.00 ja alkaa iltapäivällä klo 14.30 ja päättyy iltapäivällä klo 18.00. Etuuskäsittelijöillä kiinteä työaika on 4 tuntia ja 30 minuuttia. Etuuskäsittelijöillä on siis enemmän liukuvan työajan mahdollisuuksia kuin palveluasiantuntijoilla, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa.

Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa tuli maininta siitä, että läsnäolopakolliset palaverit alkavat usein kuitenkin jo klo 8.15. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät työntekijät voi hyödyntää liukumaansa, mikäli heillä on palaveria.

#### 4.1 Kyselyn tekeminen, toteutus ja vastaajien taustatiedot

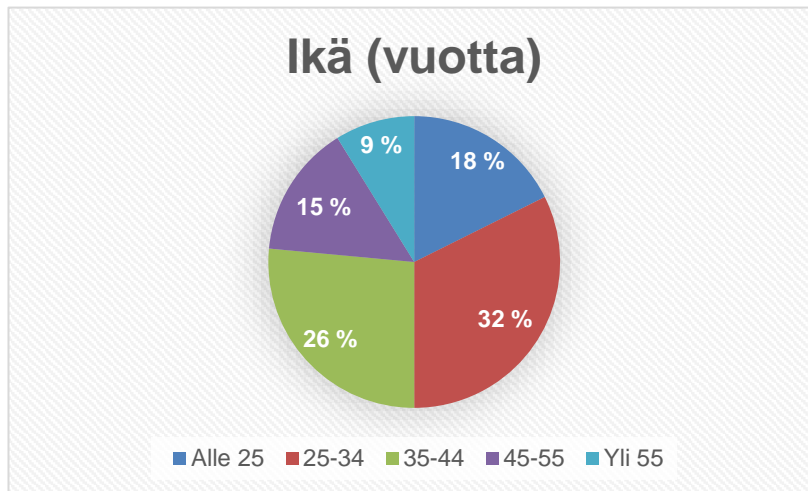
Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytän kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään. Ideana on kysyä

tutkittavaan ilmiöön liittyviä kysymyksiä pieneltä joukolta (Kananen 2008, 10). Tässä tutkimustyyppisessä työssä pyrin selvittämään Kansaneläkelaitoksen työntekijöiden näkemyksiä tutkimusaiheeseen. Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu kyselylomake. Kyselylomake koostui suurimmaksi osaksi suljetuista kysymyksistä, mutta lopussa oli neljä avointa kysymystä. Kyselylomake painottui suljettuihin kysymyksiin, jotta se olisi helposti lähestyttävä ja nopeasti vastattava. Näin pyrittiin lisäämään todennäköisyyttä sille, että vastaajajoukko olisi mahdollisimman suuri.

Kyselylomakkeen pohjaksi valikoitui Google Forms -kyselylomake, sen yleisyyden ja helppokäyttöisyyden ansiosta. Google Forms -kyselylomakkeeseen on helppo tutustua sekä vastata erilaisilla älylaitteilla. Myös lomakkeen esitestausvaihe, jonka toteutin syyskuussa 2021 oli mielekästä suorittaa Google Forms -kyselylomakkeella, koska se oli ennalta tuttu pohja testausvaiheen lukijoille.

Kysely jaettiin syyskuussa 2021 Kelassa sähköpostitse noin 40 palveluasiantuntijalle Leppävaaran ja Matinkylän toimipisteissä sekä lokakuussa noin 140 etuuskäsittelijälle Tapiolan, Malmin ja Martinlaakson toimipisteissä. Kyselyyn vastattiin aikavälillä 27.9.-8.10.2021. Tutkimus suoritettiin otantamenetelmällä, sillä perusjoukko on hyvin suuri ja vastaukset oli kerättävä melko nopeasti. Ositetun otannan menetelmällä pyritään varmistamaan, että otos on mahdollisimman edustava tutkimuksessa merkittävien ryhmien osalta (Tietoarkisto 2021.) Otoksessa oli molempien työntekijäryhmien edustajia ja useammasta kuin yhdestä toimipisteestä, jotta otos olisi mahdollisimman edustava pienoiskuva perusjoukosta. Otantatutkimukseen päädyttiin myös rajallisten aika- ja talousresurssien vuoksi.

Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia. Osallistuneita oli yhteensä 34, joista 10 oli palveluasiantuntijoita ja 24 etuuskäsittelijöitä. Kaikkien palveluasiantuntijoiden vastausprosentti oli 25 ja etuuskäsittelijöiden 17. Etuuskäsittelijöitä oli yhteensä 24 kpl, eli 71% vastaajajoukosta. Palveluasiantuntijoita oli kymmenen, joka on 29% vastaajista. Kaksi palveluasiantuntijaa oli harjoittelijoita.



Kuvio 8. Vastaajien ikävuodet.

Kuviossa 8 on vastaajien ikävuodet. Suurin ikäryhmä vastaajissa oli 25–34-vuotiaat. Heitä oli 11, eli 32 % vastaajista. Alle 25-vuotiaita oli kuusi, eli 18 %. 35–44-vuotiaita oli yhdeksän, eli 26 % vastaajista. 45–55-vuotiaita oli viisi, eli 15 %. Viimeisessä ryhmässä, yli 55-vuotiaissa oli kolme henkilöä, eli yhdeksän prosenttia vastaajista. Kyselyn vastausten ikäjakauma vastaa hyvin perusjoukon ikäjakaumaa. Puolet vastaajista on yli 35-vuotiaita eli tässä ikäluokassa ikäjakauma voi olla jopa yli 25 vuotta eli ikävuosista 35-vuotiaista eläkeikäiseksi asti. Puolet vastaajista on alle 35-vuotiaita, joten heillä on työelämää takanaan noin 10 vuotta. Kyselyyn osallistujista naisia oli 85 % eli 29 henkilöä ja miehiä 15 % eli viisi henkilöä.



Kuvio 9. Vastaajien ylin suoritettu tutkintoaste.

Kuviosta 9 voidaan tulkita, että suurin osa vastanneista oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. Heitä oli 21, eli 62 % vastaajista. Toisen asteen tutkinnon suorittaneita oli 12, mikä on 35 % vastaajista. Vastanneista yksi henkilö (3 %) oli peruskoulun käynyt. Reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista Kelan työntekijöistä ovat siis korkea-asteen käyneitä.



Kuvio 10. Vastaajien työvuodet Kansaneläkelaitoksessa yhteensä.

Kuviossa 10 esitellään vastaajien työvuodet. Vastaajista alle 3 vuotta työskennelleitä oli eniten, yhteensä 15 eli 44 % osallistuneista. 3–5-vuotta työskennelleitä oli 11 eli 32 % vastaajista. 6–10-vuotta työskennelleitä oli kolme, joka on yhdeksän prosenttia vastaajista. 10–15-vuotta työskennelleitä oli neljä, joka on 12 % vastaajista. Yli 15 vuotta työskennelleitä oli yksi, mikä on kolme prosenttia vastaajista.

15 % vastaajista on työskennellyt Kelassa suhteellisen pitkän ajan, eli vähintään 10 vuotta. Tällä joukolla on siis pitkäkö työkokemus tässä organisaatiossa ja perspektiiviä työaikoihin ja muutoksiin työvuosien varrelta. Lisäksi noin neljännes vastaajista on työskennellyt Kelassa ainakin kuusi vuotta, mikä on myös suhteellisen pitkä aika saman työnantajan palveluksessa.

Suurin joukko kyselyyn osallistuneista oli kokoaikaisia työntekijöitä. Heitä oli 32, eli 94 % vastaajista. Osa-aikaisia oli yksi, mikä vastaa kolmea prosenttia vastaajista. Yksi henkilö oli vastannut tähän kohtaan ”Muu”, mikä on kolme prosenttia vastaajista.

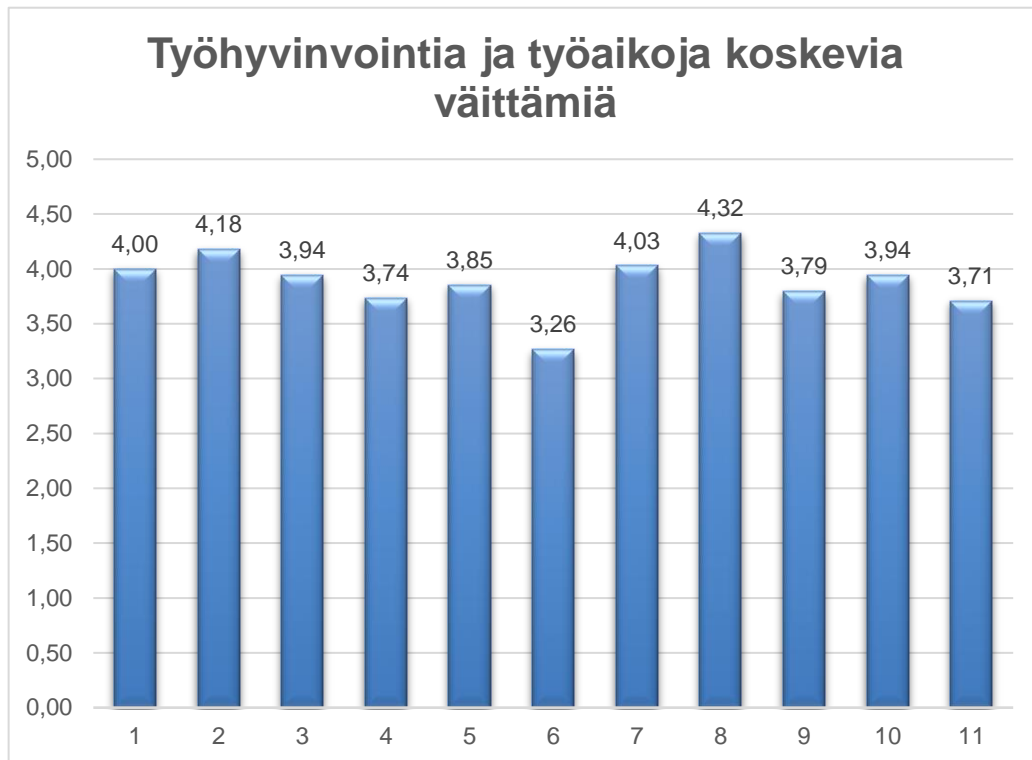
#### 4.2 Työhyvinvointiin ja työaikoihin liittyvät kokemukset väittämässä

Seuraavassa osiossa kyselyä oli työhyvinvointiin ja työaikoihin liittyviä väittämiä. Vastajan tuli valita kyseistä väittämää parhaiten kuvaava kohta lomakkeesta. Vaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä (5), samaa mieltä (4), en osaa sanoa (3), eri mieltä (2) tai täysin eri mieltä (1). Alla kuviossa 11 on esiteltynä kyselytutkimuksen väittämät.

1. Voin hyvin työssäni.
2. Olen tyytyväinen työaikajärjestelyihin omassa työssäni.
3. Liukumaa on tarpeeksi.
4. Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.
5. Koen työn ja vapaa-ajan yhdistämisen helpoksi.
6. Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni.
7. Työilmapiiri on luottamuksellinen.
8. Minulla on sopiva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus).
9. Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta.
10. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.
11. Kokouskäytännöt ovat toimivat.

Kuvio 11. Kyselylomakkeen väittämät.

Kuviossa 12 on esiteltynä väittämien vastausten keskiarvot. Korkeimman keskiarvon sai kahdeksas väittämä ”Minulla on sopiva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus)”. Vastausten keskiarvo oli yhteensä 4,3. Toiseksi korkeimman keskiarvon sai toinen väittämä ”Olen tyytyväinen työaikajärjestelyihin omassa työssäni.”, jossa vastausten keskiarvo oli 4,1. Nämä korkeimmat keskiarvot kuvastavat melko positiivista suhtautumista työhön ja työnantajaan.



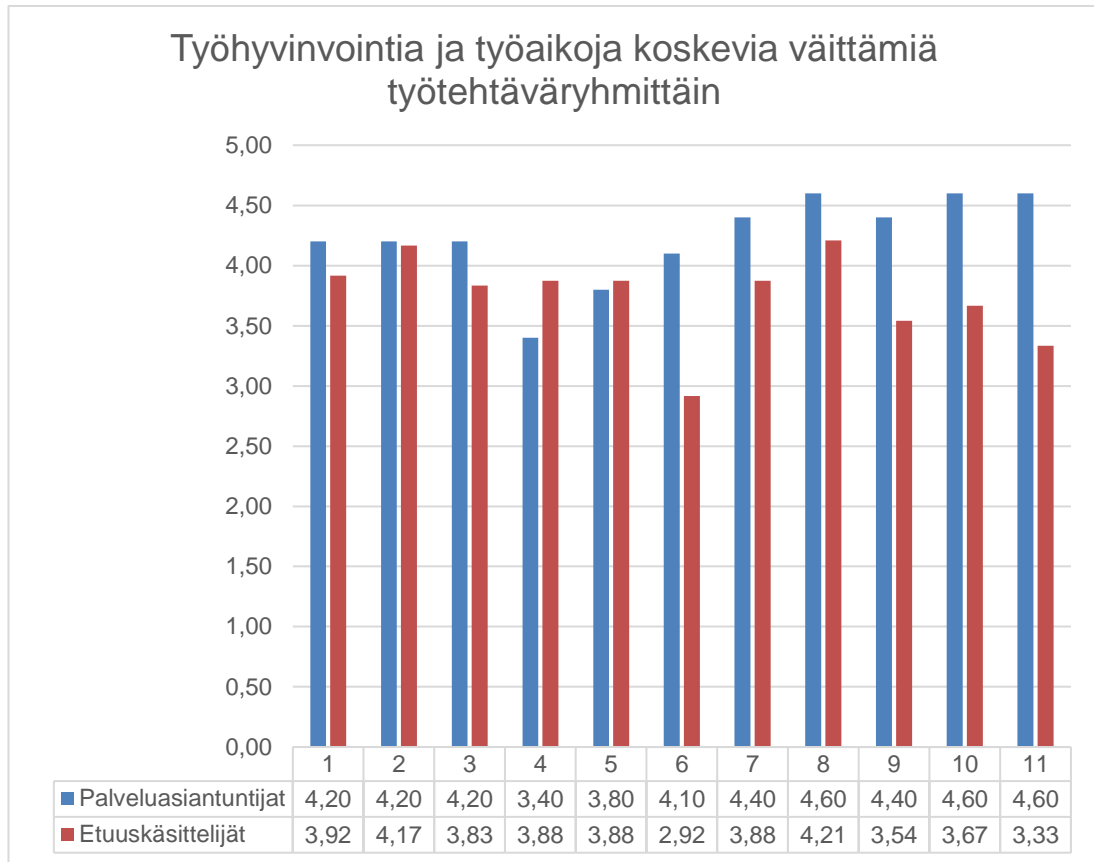
Kuvio 12. Työhyvinvointia ja työaikoja koskevia väittämiä.

Matalimman keskiarvon sai kuudes väittäminen ”Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni.”, jossa vastausten keskiarvo oli 3,2. Toiseksi matalin keskiarvo oli väittämässä 11 ”Kokouskäytännöt ovat toimivat.”, jossa vastausten keskiarvo oli 3,7. Väittämässä neljä ”Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.” ja yhdeksän ”Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta.”, vastausten keskiarvo oli kuitenkin lähes sama, 3,74 ja 3,79.

Ensimmäisessä väittämässä ”Voin hyvin työssäni.” vastausten keskiarvo oli neljä, mikä vastaa vaihtoehtoa ”samaa mieltä”. Toisen väittämän ”Olen tyytyväinen työaikajärjestelyihin omassa työssäni.” vastauksien keskiarvo oli 4,1, joka on hieman yli ”samaa mieltä” valinnan. Kolmannessa väittämässä ”Liukumaa on tarpeeksi.” vastausten keskiarvo oli 3,9, joka on lähimpänä ”samaa mieltä” -vaihtoehtoa. Neljäs väittäminen oli ”Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.”, jossa vastausten keskiarvo oli 3,7, mikä on lähimpänä ”samaa mieltä” valintaa. Viidennessä väittämässä ”Koen työn ja vapaa-ajan yhdistämisen helpoksi.” vastausten keskiarvo on 3,8, joka on lähimpänä ”samaa mieltää” valintaa.

Kuudennessa väittämässä “Minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhöni.” vastausten keskiarvo oli alhaisin, 3,2, mikä vastaa “en osaa sanoa” valintaa. Seitsemännessä väittämässä “Työilmapiiri on luottamuksellinen.”, vastausten keskiarvo oli 4, mikä vastaa “samaa mieltä” valintaa. Kahdeksannessa väittämässä “Minulla on sopiva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus).” vastausten keskiarvo oli 4,3, mikä on lähinnä “samaa mieltä” valintaa. Yhdeksännessä väittämässä “Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta.” vastausten keskiarvo oli 3,7, mikä on lähinnä “samaa mieltä” valintaa. Kymmenennessä väittämässä “Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.” vastausten keskiarvo oli 3,9, mikä on lähinnä “samaa mieltä” vastausta. Viimeisessä 11. väittämässä “Kokouskäytännöt ovat toimivat.” vastausten keskiarvo oli 3,7, mikä on lähinnä “samaa mieltä” valintaa.

Tässä kyselyssä korkeimmat keskiarvot saivat väittämät kahdeksan: “Minulla on sopiva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus).”, kaksi: “Olen tyytyväinen työaikajärjestelyihin omassa työssäni.” ja seitsemän: “Työilmapiiri on luottamuksellinen.” sekä yksi: “Voin hyvin työssäni.”. Nämä kaikki kohdat ovat tärkeitä yksilön työhyvinvoinnin kannalta ja näihin organisaation toimet ovat vaikuttaneet suotuisasti. Kohdan seitsemän: “Työilmapiiri on luottamuksellinen.” kokemus on erityisen merkittävä. Se saattaa ennustaa työhyvinvointia tulevaisuudessakin.



Kuvio 13. Työhyvinvointia ja työaikoja koskevia väittämiä työtehtäväryhmittäin.

Kuviossa 13 on riistiintaulukoitu vastauksien keskiarvot työntekijäryhmittäin. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli palveluasiantuntijoilla yhteensä 4,2 ja etuuskäsittelijöillä 3,7. Palveluasiantuntijoiden vastausten keskiarvo oli lähes puoli pistettä, (0,48) korkeampi kuin etuuskäsittelijöillä.

Palveluasiantuntijoiden vastauksissa korkeimmat keskiarvot olivat väittämässä kahdeksan ”Minulla on sopiva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus).”, 10 ”Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.” ja 11 ”Kokouskäytännöt ovat toimivat.”. Kaikissa edellä mainituissa vastausten keskiarvo oli 4,6 pistettä. Matalimman keskiarvon keräsi väittämä neljä ”Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.” keskiarvolla 3,4.

Etuuskäsittelijöiden osalta korkein keskiarvo oli väittämässä kahdeksan “Minulla on so-piva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus).”, keskiarvolla 4,2. Selvästi matalin keskiarvo oli väittämässä kuusi “Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni.”, jossa vastausten keskiarvo oli 2,9.

Suurimmat eroavaisuudet työntekijäryhmien välillä, vastausten keskiarvoissa oli väittä-missä kuusi “Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni.”, 11 “Kokouskäytännöt ovat toimivat.”, 10 “Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.” ja yhdeksän “Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta.”. Kaikissa edellä mainituissa väittämässä oli yli 0,86 pisteen ero. Kuudennen väittämän “Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni.” vastausten keskiarvot erosivat 1,18 pistettä. Väittämässä palveluasiantuntijoiden vas-tausten keskiarvo oli 4,1, kun taas etuuskäsittelijöiden 2,9.

Väittämässä 11. “Kokouskäytännöt ovat toimivat.” vastausten keskiarvot erosivat suu-rimmin, 1,27 pisteellä. Palveluasiantuntijoiden vastausten keskiarvo oli 4,6, kun taas etuuskäsittelijöiden 3,33.

Kymmenennessä väittämässä “Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.”, vastausten keskiarvojen piste-ero oli 0,93 pistettä. Palveluasiantuntijoiden keskiarvo oli 4,6 ja etuus-käsittelijöiden 3,67. Yhdeksännessä väittämässä “Minulla on mahdollisuus saada työn-ohjausta.” keskiarvojen eroavaisuus oli 0,86. Palveluasiantuntijoiden keskiarvona oli 4,4 ja etuuskäsittelijöiden 3,54.

Kahdessa väittämässä, neljä “Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.” ja viisi “Koen työn ja vapaan yhdistämisen helpoksi.”, etuuskäsittelijöiden vastausten keskiarvo oli kor-keampi kuin palveluasiantuntijoilla. Neljännessä väittämässä “Hyvinvointini paranisi li-säämällä liukumaa.” palveluasiantuntijoiden keskiarvo oli 3,4 ja etuuskäsittelijöiden 3,88. Väittämässä viisi “Koen työn ja vapaan yhdistämisen helpoksi.” palveluasiantuntijoiden keskiarvo oli 3,80 ja etuuskäsittelijöiden 3,88. Näin ero on hyvin pieni. Kaikista kysymyk-sistä tässä kysymyksessä vastausten keskiarvo oli toiseksi matalin.

Pienin eroavaisuus työntekijäryhmien välillä oli väittämässä kaksi “Olen tyytyväinen työ-aikajärjestelyihin omassa työssäni.”. Palveluasiantuntijoiden vastauksien keskiarvo oli 4,20 ja etuuskäsittelijöiden 4,17, joissa on vain 0,03 pistettä eroa.

Palveluasiantuntijoiden kaikkien vastausten keskihajonta oli yhteensä 0,8 pistettä ja etuuskäsittelijöiden 1,1 pistettä. Tämä tarkoittaa, että palveluasiantuntijoiden vastauksissa on hieman pienempi keskinäinen vaihtelu. Kuitenkin verrattain suuri keskihajonta, 1,6, oli palveluasiantuntijoilla väittämässä kuusi "Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.". Etuuskäsittelijöillä suurin keskihajonta 1,3 oli kysymyksessä kuusi "Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni."

#### 4.3 Liukuvan työajan kokemukset avoimissa vastauksissa

Kyselyssä oli yhteensä neljä avointa kysymystä, jotka olivat kaikki molempien työtehtävien edustajille avoimia. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä etua liukumasta on. Siihen tuli 28 vastausta. Kaikista 34 vastanneesta 82,3 % vastasivat tähän ensimmäiseen avoimeen kysymykseen.

Kolme vastaajaa mainitsi kommentissaan, että perheen menojen sovittaminen helpottuu liukuvan työajan myötä. Työn ja vapaan parempi yhteensovittaminen mainittiin yhteensä yhdeksässä kommentissa. Yhteensä 42,8 % vastauksensa antaneesta eli 12 vastaajaa koki työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottuneen liukuman ansiosta. Kuusi vastaajaa mainitsi, että liukuva työaika helpottaa henkilökohtaisten asiointitarpeiden hoitamista (esimerkiksi lääkärikäynnit tai viranomaisasiat).

Seitsemässä kommentissa mainittiin etuna töiden aloittaminen ja lopettaminen itselle sopivana aikana tai silloin kun haluaa. Viidessä kommentissa mainittiin eduksi oman luontaisen rytmin noudattaminen. Yhdessä kommentissa viitattiin aamu/ilta-ihmisiin ja luontaiseen vuorokausirytmiiin. Toisessa kommentissa viitattiin uniongelmiin, jonka vuoksi liukuva työaika nähtiin etuna niin, että heräämistä ei tarvitse stressata, mikä helpottaa uniongelmatilannetta. Kolmannessa kommentissa mainittiin, ettei tarvitse murehtia siitä, että pitäisi ehtiä tiettyyn kellonaikaan töihin.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, onko liukumassa jotain negatiivista. Siihen tuli yhteensä 23 vastausta. Kaikista kyselyyn osallistuneista 67,6 % vastasi tähän kysymykseen. Näistä vastauksista yhdeksässä eli 39,1 % vastauksista kerrottiin, ettei liukumassa ole negatiivisia puolia.

Kahdessa kommentissa viitattiin siihen, että liukuma vaikuttaa työpäivän pituuden hallintaan negatiivisesti ja on haastavaa seurata, tuleeko päivittäinen työaika tehdyksi. Toisessa näistä kommentteista mainittiin, että liian helposti aloittaa työpäivänsä myöhemmin, jolloin työt venyvät iltapäivästä. Yhdessä kommentissa kerrottiin, että liukumien ennakoinnissa on joskus ollut haastetta ja epähuomiossa liian monella on ollut liukumia, josta on seurannut resurssipulaa. Tavoitettavuuden huonontuminen nostettiin yhdeksi liukumien negatiiviseksi puoleksi.

Kahdessa kommentissa mainittiin, että työt haluttaisiin aloittaa kello kuudelta aamulla, mikä ei ole sallittua. Toisessa näistä kommentteista kerrottiin, että liukumasta on poistettu mahdollisuus aloittaa aamukuudelta, mutta loppupäähän ei ole annettu lisää liukumavaraa ja liukuma alkaa iltapäivällä kello 14.30.

Yksi vastaaja kertoi, että liukumasta huolimatta läsnäolovelvoitteiset palaverit ovat usein ennen liukuma-ajan alkua aamuisin, mutta niitä ei ole juurikaan vastaavasti iltapäivisin, liukuma-ajan jälkeen. Vastaaja toivoi, että palaverit jaoteltaisiin palvelemaan sekä aamu- että iltaihmiä tasaisesti, ennen ja jälkeen liukuman.

Yksi nosto oli, että ruokataukoon varatulla liukumamahdollisuudella ei ehdi hoitaa esimerkiksi lääkärikäyntiä matkoineen, joten käytännössä kaikkeen tulee hakea erikseen lupa, jonka kommentoija koki turhana säätämisenä siitä, että joutuu olemaan kaksi tuntia poissa töistä. Toinen kommentti viittasi myös liukumien hakemiseen, joka täytyy tehdä jo edellisen kuukauden puoliväliin mennessä, mikä tuntui haastavalta. Samassa kommentissa kerrottiin, ettei ylimääräisiä tunteja voi käyttää koko päivän poissaoloihin.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten liukumajärjestelmä olisi toimivampi. Tähän kysymykseen vastasi 21 henkilöä, mikä on 61,7 % kaikista kyselyyn osallistuneista. Kahdessa kommentissa kerrottiin, että on tyytyväinen liukumaan ja kahdessa mainittiin, ettei tiedä kehitettävää.

Viidessä kommentissa toivottiin aikaisempaa töidenaloitusmahdollisuutta. Neljässä oli toive aamukuuden aloitusmahdollisuudesta ja yhdessä oli määritelty aikaisempi aloitusmahdollisuus ennen aamuseitsemää. Kahdessa näistä viidestä kommentista mainittiin, että mahdollisuus aloittaa aamukuudelta työt on sittemmin poistettu käytöstä. Juuri tähän kyseiseen avoimeen kysymykseen vastanneista 23,8 % toivoi aikaisempaa liukuma-ajan aloitusta.

Kaikista kyselyyn vastanneista 34 henkilöstä 7 henkilöä kommentoi avoimessa vastauksessa toiveensa aloittaa työt nykyistä aiemmin. Tämä on 20,5 % kaikista kyselyyn osallistuneista. Yhdessä kommentissa, jossa viitattiin aikaisempaan aloitukseen perusteltiin tätä toivetta siten, että jouston käytön pitäisi perustua luottamukseen, eikä turhiin selityksiin. Toisessa kommentissa vastaaja perusteli näkemystään sillä, että moni työntekijä hyötyisi aiemmasta aloituksesta. Kolmannessa vastauksessa perusteltiin, että aamuvirkkujen tulisi voida aloittaa työnsä aikaisemmin, jotta iltapäivästä jäisi aikaa kodinhoitoon, vapaa-ajan harrastuksiin ja palautumiseen.

Kahdessa kommentissa toivottiin liukuma-ajan alkamista klo 13.30 iltapäivästä ja yhdessä klo 14. Yksi kommentti viittasi siihen, että voisi lähteä aiemmin iltapäivästä, jos on plus-tunteja. Yhdessä kommentissa mainittiin, että etuuskäsittelyssä töitä voisi tehdä myös illalla, koska järjestelmät toimivat klo 22 asti.

Kaksi vastaajaa mainitsi niin sanotut virastoajat, jolloin on vaikeaa hoitaa pakollisia menoja. Yksi kommentoija mainitsi, että oman jaksamisen ja työkyvyn vuoksi olisi tärkeää, että jokainen saisi tehdä töitä omaan tahtiin. Kommentoija arvioi, että näin sairauspoissaolot vähenisivät ja arjen yhdistäminen työhön helpottuisi.

Yhdessä vastauksessa esitettiin retorinen kysymys läsnäolopakon vanhanaikaisuudesta. Kommentissa argumentoitiin, että mikäli työ vaatisi yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa, läsnäolopakon ymmärtäisi. Kommentoija mainitsi, että etuuskäsittelyssä ei pääsääntöisesti tällaista työskentelyä ole. Kommentissa oli pohdintaa siitä, onko jollain muulla väliä, kuin että työaika olisi tehokasta ja asiakasta palvelevaa. Toinen kommentti oli samaan aiheeseen viittaava, ja siinä toivottiin vapaampaa järjestelmää eikä kellonaikaan rajoittunutta.

Lyhyemmällä varoitusajalla hyväksyttäviä liukumatarpeita toivottiin yhdessä kommentissa ja samassa toivottiin myös koko päivän liukumapoissaolon mahdollisuutta. Yhdessä kommentissa toivottiin enemmän mahdollisuuksia niin kutsutun plusjouston tekemiseen ja toisessa kommentissa toivottiin enemmän saman arvoisia liukumaoikeuksia kuin etuuskäsittelijöillä.

Neljännessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin muita kommentteja esimerkiksi liukuvasta työajasta tai työhyvinvoinnista. Kysymykseen tuli seitsemän vastausta eli 20,5 % kyselyyn osallistuneista vastasi tähän kysymykseen. Yhdessä vastauksessa toivottiin,

että liukummat pidetään ennallaan, koska ne ovat vaikuttaneet merkittävästi työhyvinvointiin positiivisella tavalla. Toisessa kommentissa oli maininta siitä, että etätö ja liukuva työaika ovat lisänneet hyvinvointia ja jaksamista. Yksi henkilö kommentoi, että on melko tyytyväinen liukumaan.

Yhdessä kommentissa oli maininta siitä, että työhyvinvointiin ja jaksamiseen ovat vaikuttaneet negatiivisesti johdon liukumarajoitukset työtilanteen vuoksi. Lisäksi nostettiin esille, että aamuliukumaa rajoittavat kello 8.15 alkavat palaverit. Toinen kommentti sivusi kiireviikkoa, jolloin työ on hyvin vaativaa palkkaan ja jaksamiseen nähden. Yhdessä kommentissa summattiin, että Kela on työntekijää tukeva työnantaja lähes joka asiassa.

#### 4.4 Yhteenveto

Kyselyssä selvisi, että sekä palveluasiantuntijat, että etuuskäsittelijät kokivat tyytyväisyyttä työaikajärjestelyihinsä. Näissä kokemuksessa näiden kahden työtehtävätiimin vastaukset erosivat kaikista vähiten toisistaan. Lisäksi työtehtävätiimit voivat pääosin hyvin työssään. Työtehtävätiimit ovat lähes yhtä tyytyväisiä heidän liukumamahdollisuuksiinsa, vaikka palveluasiantuntijoilla on vähemmän liukumaa käytössään kuin etuuskäsittelijöillä.

Suurimpana erona työtehtäväryhmien vastauksissa oli kokemus kokouskäytäntöjen toimivuudesta, jossa etuuskäsittelijöiden vastausten keskiarvo jäi alhaisemmaksi kuin palveluasiantuntijoiden. Lisäksi etuuskäsittelijöiden kokemus siitä, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä jäi verrattain heikoksi. Etuuskäsittelijät eivät siis välttämättä koe, että liukuma lisää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan työssä. Lisäksi etuuskäsittelijöiden vastausten keskiarvo siitä, että heillä on mahdollisuus saada työnohjausta jäi alhaiseksi.

Etusksittelijöiden vastausten keskiarvo työssä hyvinvoimisesta jäi palveluasiantuntijoiden arviota 0,28 pistettä heikommaksi. Ero on melko pieni, mutta palveluasiantuntijoiden arvioiden keskihajonta tässä kysymyksessä oli vain 0,4, kun taas etuuskäsittelijöiden oli 1,2. Tämä voi kertoa siitä, että osa etuuskäsittelijöistä voi työssään hyvin ja osa huonosti ja muut siltä väliltä.

Mielenkiintoista tutkimustuloksissa on se, että työn ja vapaan yhdistämisen kokemus oli työntekijätiimien välillä lähes sama, vaikka liukuman puitteet eroavat niin, että palveluasiantuntijoilla on vähemmän liukuma-aikaa. Tämä tulos tukee kuitenkin tämän opinnäytetyön viitekehyksessä ilmeneviä tutkimustuloksia siitä, että liukuva ja joustava työaika ei välttämättä lisää kokemusta läsnäolosta kotona eikä se lisää työn ja vapaan yhdistämisen helppoutta.

Avoimissa vastauksissa tuli muutamia mainintoja kiireviikosta, työn vaatavuudesta, kuormituksesta ja jaksamisen rajallisesta riittämisestä. Työtä luonnehdittiin näissä kommentteissa kuormittavaksi ja keskeytysten rikkomaksi. Lisäksi yhdessä kommentissa mainittiin, että työkuormituksen vuoksi töiden jälkeen on otettava päiväunet, mikä vähentää vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksia ja sen myötä kokonaisvaltaista hyvinvointia. Nämä haitalliseen kuormitukseen viittaavat kommentit ovat tärkeitä havaintoja siitä, että työ koetaan jokseenkin kuormittavana.

Avoimista kysymyksistä on tulkittavissa, että liukuma parantaa kokemusta työn ja vapaan yhdistämisestä, perheen aikataulujen sovittamisesta, vapaudesta aloittaa ja lopettaa työt itselle sopivaan aikaan, hoitaa pakollisia menoja ja palautua vapaa-ajalla. Tietyt tekijät työajan liukumiin koetaan kuitenkin edelleen rajoittavina. Kommentteissa ilmeni tyytymättömyyttä liukumien hakemiseen, joka koettiin ylimääräisenä ja haastavana. Liukumatoiveet tulee muutamien kommenttien mukaan ilmoittaa liian varhaisessa vaiheessa. Lisäksi vastauksissa kyseenalaistettiin luottamusta työntekijöihin työaika-asioissa. Myös läsnäolopakollisten palaverien rajoittava vaikutus aamun liukumaan nähtiin seikkana, johon kaivattaisiin muutosta.

## **5 Johtopäätökset**

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli selvittää Kansaneläkelaitoksen työtehtävätiimien kokemuksia liukuvasta työajasta, työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista. Tavoitteena oli lisäksi selvittää eroavatko eri liukumasaännöillä työskentelevien työtehtävätiimien kokemukset toisistaan, ja jos eroavat, niin miten. Rajauksena olivat palveluasiantuntijoiden ja etuuskäsittelijöiden työtehtävätiimit Kansaneläkelaitoksessa. Tavoitteena oli myös kartoittaa työn ja vapaan yhdistämiseen liittyviä kokemuksia.

Tavoitteen saavuttamiseksi ja työntekijöiden kokemusten selvittämiseksi luotiin kyselytutkimus Kansaneläkelaitoksen palveluasiantuntijoille sekä etuuskäsittelijöille viiteen eri

toimipisteeseen. Työntekijöiden kokemuksia valituista aihe-alueista kartoitettiin. Sekä strukturoiduilla että avoimilla kysymyksillä saatiin selvitettyä liukuvaan työaikaan ja hyvinvointiin liittyviä kokemuksia. Työtehtävätiimien kokemuksia tarkasteltiin myös erikseen, jotta saatiin selville mahdolliset erot eri tiimien kokemusten välillä.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Tulokset ovat kuitenkin vain suuntaa antavia, koska tutkittu joukko on pieni verrattuna koko Kelan työntekijämäärään. Työntekijät ovat valtaosin tyytyväisiä työaikajärjestelyihinsä, mikä kertoo siitä, että työaikajärjestelyt ovat pääasiassa toimivia ja hyviä. Kyselyssä ilmeni, että suuri osa Kelan työntekijöistä koki, että he voivat hyvin työssään. Tämä on tärkeää työssäjaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin kannalta jatkossakin ja kertoo siitä, että organisaatiossa on onnistuttu monessa työhyvinvointiin liittyvässä perusasiassa.

Tutkimuksen tulokset tukivat oletustani siitä, että liukuva työaika on suurimmalle osalle työntekijöistä mieluisa vaihtoehto vaikuttaa oman työn sekä vapaa-ajan aikatauluihin. Oletukseni oli, että useimmat työntekijät kokisivat, että liukuman lisääminen parantaisi heidän hyvinvointiaan. Tutkimustuloksista ilmenee kuitenkin, että palveluasiantuntijat eivät välttämättä kaipaa lisää liukumaa työaikaansa. Osa palveluasiantuntijoista koki, että liukuman lisääminen ei lisäisi hyvinvointia ja osa oli taas sitä mieltä, että liukuman lisääminen toisi parannusta hyvinvointiin. Etuuskäsittelijät ovat enemmän samaa mieltä siitä, että hyvinvointi paranisi lisäämällä liukumaa. Voiko tämä johtua siitä, että heillä on aiempaa sekä nykyistä kokemusta laajemmista liukumamahdollisuuksista? Samalla periaatteella voidaan kyseenalaistaa, ovatko palveluasiantuntijat tyytyväisiä työaikajärjestelyihinsä sen vuoksi, että heillä ei ole kokemusta ja/tai tietoa laajemmista liukumamahdollisuuksista?

Kyselyssä esille tulleet kokemuserot liukuman lisäämisen vaikutuksista hyvinvointiin ilmentävät sitä, että jokaiselle sopiva työaika on hyvin yksilöllinen kokemus-, persoonasekä elämäntilannesidonnainen asia. Tämän suuntaisia havaintoja on esitetty opinnäytetyön viitekehyksessä, joten tutkimus heijastelee myös näitä huomioita. Yksilöllisiä toiveita liukuma-aikoihin voisi selvittää koko organisaation tasolla Kansaneläkelaitoksessa, jotta Kela voisi työnantajana kuunnella entistä paremmin työntekijöidensä kantoja ja mahdollisesti myös toteuttaa erilaisia työntekijöiltä tulevia toiveita ja tarpeita. Kyselyn vastauksista on havaittavissa, kuten viitekehyksessäkin mainitaan, että jotkut ihmiset kokevat tietyt, selkeät työajat hyväksi, kun taas toiset työntekijät haluavat, että heillä on mahdollisuuksia työskennellä milloin tahansa (Hyppänen 2010, 295).

Etuuskäsittelijöiden kokemuksiin liukuman riittävydestä voi vaikuttaa se, että heidän liukumamahdollisuuttaan on kavennettu aiemmasta. Heillä on käytössään edelleen laajemat liukuma-ajat kuin palveluasiantuntijoilla, mutta heidän kokemuksensa liukumien sopivuudesta ei ole yhtä hyvä kuin palveluasiantuntijoiden. Ihmiselle on luontaista, että saavutettua etua ei haluta menettää. Jos jotakin asiaa rajoitetaan, se voi luoda tyytymättömyyttä, vaikka tilanne olisi alkuperäistä tai muiden tilannetta suotuisampi.

Kysymysasettelut eivät ohjaa vastaajaa kommentoimaan erityisiä kellonaikoja tai tarkkoja liukumatoiveita. Kuitenkin 20,5 % kaikista kyselyyn osallistuneista nimesi, että haluaisi mahdollisuuden aloittaa työt aiemmin aamulla. Monet kyselyyn vastanneet kokivat, että joustoa tarvittaisiin lisää, jotta jokainen voisi hyödyntää omaa tehokkainta työaikaansa. Vaikka pääasiassa työaikajärjestelyihin oltiin tyytyväisiä, toiveet aikaisemmasta töiden aloitusmahdollisuudesta olisi hyvä ottaa huomioon ja tarkastella huolella, voidaanko toiveisiin vastata.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat samassa linjassa aikaisemman tutkimustiedon kanssa muun muassa liukuman lisäämisen vaikutuksista työn ja vapaan yhdistämiseen. Yhteys ei ole täysin yksiselitteinen. Kyselyn perusteella etuuskäsittelijät kokivat työn ja vapaan yhdistämisen hieman helpommaksi, kuin palveluasiantuntijat, mutta ero ei ollut merkittävä. Tämä on mielenkiintoinen tutkimustulos, sillä etuuskäsittelijöiden liukumamahdollisuudet ovat laajemmat kuin palveluasiantuntijoiden. Tyytyväisyys liukumajärjestelyihin oli melkein samalla tasolla.

Avoimissa vastauksissa muutamat kommentoivat, että työajan liukuman tulisi perustua nykyistä vahvemmin luottamukseen. Luottamuksen rakentaminen työpaikalla on merkityksellistä turvallisuuden tunteen vahvistumisen kannalta. Kyselyn vastauksista on havaittavissa, että kaikille työntekijöille ei ole selvää, miksi tiettyjä liukuma-aikojen rajoituksia on. Työntekijöiden kanssa voisi käydä läpi liukuvaan työaikaan liittyviä rajoitteita ja niiden syitä. Näin saataisiin avointa keskustelua aikaan ja voitaisiin antaa jokaiselle mahdollisuus tuoda oma toiveensa julki. Yhdessä palveluasiantuntijatiimin jäsenen vastauksessa toivottiin enemmän saman arvoisia liukumaoikeuksia kuin etuuskäsittelijöillä, mikä voi kertoa siitä, että työntekijä ei koe tasa-arvoa työtehtäväryhmien liukumamahdollisuuksien välillä. Tasa-arvo ja luottamus sekä sujuvat työ- ja toimintatavat ovat tärkeitä elementtejä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Ne liittyvät työhyvinvoinnin portaiden mallissa toiseen, turvallisuuden portaaseen. Luottamus tai sen puuttuminen näkyy organisaatiokulttuurissa työkultuurin, toimintatapojen ja -prosessien kautta. Se heijastuu

asiakaspalveluun ja työn laatuun. Luottamuksen rakentaminen on sekä yksilön että työyhteisön vastuulla. (Rauramo 2012, 97.)

Kyselyn perusteella etuuskäsittelijät kokivat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään, vaikka heillä on ainakin liukumamahdollisuutta enemmän kuin palveluasiantuntijoilla. Tämä on hieman huolestuttava tulos, jota kannattaisi tutkia lisää. Palveluasiantuntijat taas kokivat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Palveluasiantuntijoiden työnkuvaan liittyy siis todennäköisesti muita seikkoja, jotka lisäävät tunnetta vaikutusmahdollisuuksista työssä. Näitä tekijöitä voivat olla kehittymismahdollisuudet ja mahdollisuus työnhajukseen, joissa palveluasiantuntijoiden arviot olivat myönteisemmät kuin etuuskäsittelijöiden.

Organisaatiossa voitaisiin selvittää, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia työntekijät haluaisivat. Pienilläkin toimenpiteillä voidaan lisätä osallisuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja luottamuksen kokemusta. Etuuskäsittelijät kokivat lisäksi, että kokouskäytännöt eivät ole toimivia. Tämä voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen, jossa etuuskäsittelijöiden vastauksissa oli keskihajontaa jonkin verran. Johtamiskäytännöt, viestintä ja vuorovaikutus vaikuttavat osaltaan työkuormitukseen ja toimivien kokouskäytäntöjen puute voi haitata työtä ja hyvinvointia (Rauramo 2012, 46). Työnantaja voisi selvittää, mitä toiveita etuuskäsittelijöillä olisi kokouskäytäntöihin liittyen. Voi olla, että kokouskäytäntöjen muutokset vahvistaisivat työntekijöiden kokemusta vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä.

Avoimissa vastauksissa mainitut työn kuormitustekijät kuten kiireviikot, työajan hallitsemisen haasteet ja resurssipula ovat työkyvylle haitaksi. Ne liittyvät työhyvinvoinnin portaiden mallin ensimmäiseen, terveyden askelmaan. Työkyvyn ja kuormitustekijöiden arvioiminen on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työnantajan kannattaisi syventyä tarkemmin kiireviikkojen sisältöihin ja aikatauluihin sekä työn keskeytyksiin. Näin voitaisiin mahdollisesti antaa tukea ja keinoja työntekijöille hallita ja ennaltaehkäistä kuormittuneisuutta.

Eräs vastaaja kertoi, että liukumasta huolimatta läsnäolovelvoitteiset palaverit ovat usein aamuisin ennen liukuma-ajan päättymistä. Hän toivoi, että palavereja voitaisiin siirtää myös iltapäiviin. Vastaaja perusteli toivettaan sillä, että tämä palvelisi sekä aamu- että iltaihmissen tarpeita tasapuolisesti. Tämä on selkeä ja hyvä toive. Melko pienellä vaivalla

voitaisiin selvittää, onko tämä useammankin työntekijän toiveissa ja pohtia ratkaisuja tähän. Tämän toteuttaminen voisi tukea tasa-arvon ja vaikutusmahdollisuuksien kokemusta ja täten lisätä työhyvinvointia.

## 5.1 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tutkittavasta aiheesta mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleisesti termejä validiteetti- ja reliabiliteetti, jotka molemmat kuvaavat luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan kiteytettyä sitä, että tutkitaan oikeanlaisia asioita, tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti voidaan erottaa useisiin alaluokituksiin. Reliabiliteetti kertoo saatujen tuloksien pysyvyydestä eli jos tutkimus toistettaisiin, tulokset säilyisivät samanlaisina. (Kananen 2008, 79.)

Tutkimuksessa optimikoko otokselleni olisi ollut suurempi joukko, kuin mitä tässä opinäytetyössä oli. Otoksoon kasvaessa yleensä tuloksetkin tarkentuvat. Tulosten luotettavuuden kannalta on turvallisinta tutkia kaikki perusjoukon tilastoyksiköt, mutta aika- sekä kustannuskysymysten vuoksi tämä on usein mahdotonta. Kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin liittyy virhemahdollisuuksia, joten kokonaistutkimukseen ei takaa täysin luotettavaa tietoa. (Kananen 2008, 51.) Tässä tutkimusprosessissa keskityin saamaan tässä aikataulussa ja näillä resursseilla mahdollisimman kattavan asetelman. Pyrin siihen, että vastaajajoukot olisivat tutkimus- ja vertailukelpoisia. Tutkimukseen saatiin osallistumaan melko hyvin perusjoukkoa kuvaavat vastausryhmät muun muassa sukupuolen, iän ja työssäolovuosien kannalta arvioituna, mikä lisää luotettavuutta.

Kyselylomakkeen kysymysten asettelu, muoto ja yhteys työhyvinvoinnin teoriaan ovat harkittuja. Suunnitteluvaiheessa on hyödynnetty muutaman ulkopuolisen henkilön näkemyksiä ja huomioita, jotta kysymykset olisivat mahdollisimman ymmärrettäviä, selkeitä sekä tarkoituksenmukaisia. Lisäksi kysymykset esitettiin opinnäytetyön ohjaajalle sekä yrityksen edustajille etukäteen. Lisänä tässä tutkimuksessa olisi voinut hyödyntää kvalitatiivista tutkimusta haastattelemalla työntekijöitä. Tämä olisi ollut yksi menetelmä tulosten vahvistamiseksi, mutta aikataulusyistä tämä menetelmä sulkeutui pois.

Työssäni olen pyrkinyt käyttämään erilaisia lähteitä, jotta monenlaiset tulokulmat tulisivat huomioituksi. Opinnäytetyön viitekehys sisältää myös kriittisiä näkökulmia liukuvaan

työaikaan liittyen. Nämä seikat lisäävät työn moniulotteisuutta. Usea vastasi myös kyselytutkimuksen avoimiin kysymyksiin, mikä oli vapaaehtoista. Tämä osoittaa, että vastaajat ovat paneutuneet vastaamiseen, ja että aihe on heille tärkeä. Tämä voidaan nähdä myös yhtenä positiivisena luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä.

## 5.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuskelpoisuus

Kehitysehdotuksena todettakoon, että tämän kyselyn tai vastaavan tutkimuksen voisi jakaa myös koko henkilöstölle vastattavaksi, jotta saataisi yleistettävämpiä tuloksia. Lisämenetelmänä voitaisiin käyttää haastatteluja ja hyödyntää jo tähän tutkimukseen tulleita vastauksia. Niistä voidaan havaita, että työntekijöillä on paljon näkemyksiä siitä, millaiset työaikamallit tukisivat heidän työskentelyään ja hyvinvointiaan. Avoimissa vastauksissa muutama kommentoi, että liukuma-aikaa tulisi lisätä lounastauon yhteyteen. Etuuskäsittelijöille on mahdollisesti tulossa vuoden vaihteen jälkeen mahdollisuus käyttää liukuma-aikaa päivittäisen lounastauon yhteydessä. Kyselyn voisi toistaa ensi vuoden puolella ja tarkastella, vaikuttaako tehty muutos vastauksiin ja kokemuksiin liukuvan työajan toivuudesta ja riittävydestä.

Palveluasiantuntijoiden vastausten keskihajonta oli suuri, kun he arvioivat paranisiko heidän hyvinvointinsa lisäämällä liukumaa. Osa oli sitä mieltä, että paransi ja osa ei. Kun työntekijöiden toiveet ja kokemukset eroavat toisistaan, se luo omat haasteensa työhyvinvoinnin edistämisessä. Työnantajan on hyvä pyrkiä kuitenkin siihen, että jokainen työntekijä kokee tulleensa kuulluksi. Työntekijöiden mielipiteiden kartoittaminen ja työaikakokeilut näyttävät työntekijöille, että heidän työolonsa ja työhyvinvointinsa ovat tärkeitä ja merkityksellisiä työnantajalle, ja että niiden eteen tehdään töitä. Työhyvinvoinnin kokemusta voitaisiin vahvistaa sillä, että pyrittäisiin löytämään monenlaisia työntekijöitä hyödyttäviä ratkaisuja. Työaikatarkaisut tulevat todennäköisesti moninaistumaan tulevaisuudessa ja tämä on tärkeä kilpailutekijä yrityksissä. Toimiviin työaikatarkaisuihin kannattaa jatkossakin panostaa.

Kyselystä selvisi, että suuri osa vastaajista haluaisi aloittaa työn tekemisen tämänhetkistä mahdollisuutta aikaisemmin. Lisäämällä liukuma-aikaa aamuun voitaisiin kohentaa monen työntekijän työhyvinvointia ja vastata heidän toiveisiinsa. Lisäksi olisi mahdollista suunnitella uusia aikaratkaisuja ja työn erilaista rytmittämistä. Mallina voisi toimia esimerkiksi kuvio 2, jossa esitellään uusien aikaratkaisukäytäntöjen käyttöönottoa. Voitaisiin luoda kaksi eri ryhmää eri liukumatoiveiden perusteella, joista toisella olisi enemmän

liukumavaraa aamulla, toisella iltapäivällä. Tämä voisi lisätä etuuskäsittelijöiden tunnetta siitä, että heillä olisi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja liukuma-aikoihin. Lisäksi tässä lisättäisiin sellaisten palveluasiantuntijoiden liukumamahdollisuuksia, jotka niitä kaipaavat.

Kuten opinnäytetyön viitekehyksessä on todettu, työntekijöiden hyvinvointia edistetään lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan hallita työaikaansa. Ja kuten Suonsivu toteaa, tällainen edellyttää kuitenkin perusteellista kartoitusta esimerkiksi osaamisresursseista. Lisäksi on hyvä antaa työntekijöille lisää välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. (Suonsivu 2011, 45.) Kyselyn avoimissa vastauksissa ilmeni, että muutamat työntekijät kokevat työajan seurannan haastavana liukuvan työajan takia. Organisaatiossa voitaisiin järjestää ajanhallintaan liittyvää tukea ja koulutusta. Näin voitaisiin ennaltaehkäistä haitallista työkuormitusta ja antaa työntekijöille edellytyksiä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut opettavainen. Oli mielekästä tutkia liukuvaa työaika ja työhyvinvointia organisaatiossa, jossa työtehtäväryhmillä on erilaiset liukuma-ajat, mutta muut käytänteet jokseenkin samalaisia. Näin muut työhyvinvointiin mahdollisesti vaikuttavat tekijät ovat mahdollisimman samanlaiset. Jos kyselyssä olisi ollut vastauksia eri yrityksistä tai organisaatiosta, muita muuttujia olisi varmasti ollut enemmän. Mielenkiintoinen tutkimustulos oli, että erilaisista liukumamahdollisuuksista huolimatta työtehtävätiimit kokivat työn ja vapaan yhdistämisen lähes yhtä helpoksi. Jäin pohtimaan syitä tähän ilmiöön. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, mitkä tekijät helpottavat työn ja vapaan yhdistämistä. Opinnäytetyön viitekehyksessä on mainittu, että työn ja vapaan sujuva yhdistäminen on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Työllä ja vapaalla on toisiaan vahvistava positiivinen vaikutus, joten tätä kannattaisi tutkia lisää.

## Lähteet

Berlin Satu, 2019. Palkitseva työ. Löydä merkitys ja motivaatio omaan työhösi. Kauppakamari, Helsinki.

Bärlund Aija & Perkiö Susanna. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elin-ehto. Alma Talent Oy, Helsinki. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAJBBXXTBBAED#/historiaan:https:\(://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/bisneskirjasto\(23\)Bisneskirjasto/kohta:KEST\(\(c4\)V\(\(c4\)\(\(a0\)JOHTAJUUS\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAJBBXXTBBAED#/historiaan:https:(://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/bisneskirjasto(23)Bisneskirjasto/kohta:KEST((c4)V((c4)((a0)JOHTAJUUS((20)/piste:b4). Luettu 4.4.2021.

Carsson, Maria & Järvinen, Katri, 2012. Mielekäs työ: uuden ajan uraopas. SanomaPro, Helsinki

Demos Helsinki & Demos Effect 1/2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. [https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo\\_2040-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf). Luettu 5.5.2021.

Hankonen, Riitta 2015. Työelämä. Työkierto vaatii suunnitelman. Tehy-lehti. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>. Luettu 7.9.2021.

Helander Mika & Levä Ilkka & Saksela-Bergholm Sanna 2017. Työaikakirja. Työväen sivistysliitto, Helsinki.

Hietala Harri & Kaivanto Keijo 2014. Työaikalaki käytännössä. Talentum, Helsinki.

Henttonen Elina & LaPointe Kirsi 2015. Työelämän toisinajattelijat: vallataan tilaa mielekkäälle työlle. Gaudeamus, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Häggman Kai & Markkola Pirjo & Kuisma Markku & Pulma Panu 2010. Suomalaisen arjen suuri tarina. WSOY, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. Helsingin kamari Oy, Helsinki.

Kauppinen Timo & Mattila-Holappa Pauliina & Perkiö-Mäkelä Merja & Saalo Anja & Toikkanen Jouni & Tuomivaara Seppo & Uksulainen Sanni & Viluksela Marja & Virtanen Simo 2013. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsi. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hyvinvoiva organisaatio tuottaa ja menestyy! 2011. Helsingin Kamari oy, Helsinki.

Kela organisaationa. Kansaneläkelaitoksen verkkopalvelu.  
<https://www.kela.fi/organisaatio>. Luettu 30.10.2021.

Kolme tapaa lisätä hyvinvointia. Työterveyslaitoksen verkkopalvelu.  
<https://www.ttl.fi/blogi/3-tapaa-lisata-tyohyvinvointia/>. Luettu 15.9.2021.

Kontula, Osmo 2011. Suomalaisen hyvinvoinnin ja onnellisuuden tulevaisuus: Väestöliitto ja hyvä elää. Väestöliitto, Helsinki.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkiston verkkopalvelu.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>. Luettu 16.10.2021.

Lampikoski, Timo 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Liukuva työaika 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 19.4.2021.  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/tyoaika/liukuva>. Luettu 27.5.2021.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi Oy, Hämeenlinna.

Manka Marja-Liisa & Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Oksanen, Tuula 2012. Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos, Helsinki.

Peltola, Pekka 2021. Impulsseja. Työajan lyhentämisen pitkä perinne - ja tulevaisuus. Kalevi Sorsa -säätiö, Helsinki.

Pietikäinen, Petteri 2011. Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus University Press, Helsinki.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Salojärvi, Sari 2010. Minä väitän -kolumni. Talouselämä.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress, Kuopio.

Säännöllinen työaika 2020. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 19.4.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/tyoaika/saannollinen>. Luettu 7.5.2021.

Toivanen Minna & Yli-Kaitala Kirsi & Viljanen Olli & Väänänen Ari & Turpeinen Merja & Janhonen Minna & Koskinen Aki 2016. Aikajärjestys asiantuntijatyössä. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys\\_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1). Luettu 5.5.2021.

Työaika. Työterveyslaitoksen verkkopalvelu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>. Luettu 7.5.2021.

Työaikalaki. Finlex verkkopalvelu. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>. Luettu 30.6.2021.

Työaikalaki uudistui, mikä muuttui? Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. <https://www.tyosuojelu.fi/-/tyoaikalaki-uudistui-mika-muuttui->. Luettu 30.6.2021.

Työelämään.fi. Työsuhde. Työaika. <https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/tyoaika/>. Luettu 8.5.2021.

Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskuksen verkkopalvelu. [https://ttk.fi/koulutukset/tilaa\\_koulutus\\_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin\\_portaat#21c456b6](https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat#21c456b6). Luettu 29.9.2021.

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkopalvelu. <https://stm.fi/tyohyvivointi>. Luettu 17.7.2021.

Työn itsenäisyys ei aina edistä työn imua – Joskus siitä on jopa haittaa. Työterveyslaitoksen verkkopalvelu. <https://www.ttl.fi/tyon-itsenaisyyss-ei-aina-edista-tyon-imua-joskus-siita-on-jopa-haittaa/>. Luettu 24.9.2021.

Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu. <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>. Luettu 30.8.2021.

Virtanen Petri & Sinokki Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma, Helsinki.

Ängeslevä, Sonja 2014. Level up: Työrutiinit peliksi. Alma Talent Oy, Helsinki. Luettu 23.8.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAB-BEXDTEB#/historiaan:https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/bisneskirjasto\(23\)Bisneskirjasto/kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAB-BEXDTEB#/historiaan:https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/bisneskirjasto(23)Bisneskirjasto/kohta:SIS((c4)LLYS((20))). Luettu 17.9.2021.

## Kyselylomake

Hei,

Tämä lyhyt kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka myötä valmistun Metropolia Ammattikorkeakoulusta liiketalouden tradenomiksi. Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun työskennellessäni Kelassa vuonna 2020. Olen kiitollinen vastauksestasi kyselyyn, jonka aiheena on liukuva työaika ja työhyvinvointi. Monivalintakysymyksiin vastaaminen kestää noin kaksi minuuttia. Lopun avoimiin kysymyksiin voi halutessaan vastata laajemmin.

Kyselyyn vastaaminen on anonyymiä eikä vastauksia ei voida yhdistää vastaajaan. Vastaathan viimeistään 8.10.2021.

Suuri kiitos sinulle,

Ystävällisin terveisin,

Neea Löyttyniemi

Jatkamalla kyselyyn vastaamista annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen sekä henkilötietojen käsittelyyn. \*

Annan suostumukseni

En anna suostumustani

### Vastaajan taustatiedot

Ikäsi (vuotta) \*

Alle 25

25-34

35-44

45-55

Yli 55

Sukupuolesi \*

Nainen

Mies

Muu

En halua vastata

Ylin suorittamasi tutkintoaste \*

Peruskoulu

Toinen aste (ylioppilias, ammattikoulu)

Korkea-aste (yliopisto, ammattikorkeakoulu, korkeakoulu)

Muu

Nykyinen työtehtäväsi \*

Palveluasiantuntija

Etuuskäsittelijä

Muu:

Työvuotesi Kansaneläkelaitoksessa yhteensä \*

Alle 3 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

10-15 vuotta

Yli 15 vuotta

Työaikasi pääsääntöisesti \*

Kokoaikainen

Osa-aikainen

Muu

Vastaa työhyvinvointia ja työaikoja koskeviin väittämiin.

\*

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Voin hyvin työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työaikajärjestelyihin omassa työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liukumaa on tarpeeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvointini paranisi lisäämällä liukumaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työn ja vapaa-ajan yhdistämisen helpoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri on luottamuksellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on sopiva varmuus työsuhteestani (esim. jatkuvuus).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus saada työnohjausta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouskäytännöt ovat toimivat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko ollut työkierrossa Kansaneläkelaitoksella? \*

Kyllä

En

Mikäli vastasit kyllä:

Täysin samaa mieltä

Samaa mieltä

En osaa sanoa

Eri mieltä

Täysin eri mieltä

Työkierto vaikutti positiivisesti työhyvinvointiini.

### Avoimet kysymykset

Voit tarkentaa aikaisempia vastauksiasi.

Mitä etua liukumasta on sinulle?

Oma vastauksesi

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, with upward and downward arrows. On the bottom left and right sides, there are small square buttons with left and right arrows respectively.

Onko liukumassa jotain negatiivista?

Oma vastauksesi

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, with upward and downward arrows. On the bottom left and right sides, there are small square buttons with left and right arrows respectively.

Millä tavalla liukumajärjestelmä olisi toimivampi?

Oma vastauksesi

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, with upward and downward arrows. On the bottom left and right sides, there are small square buttons with left and right arrows respectively.

Sana on vapaa, mikäli sinulla on muuta kommentoitavaa esimerkiksi liukuvasta työajasta tai työhyvinvoinnista.